

### **III - LAS DISTINTAS MANERAS DE EXPORTAR - LOS DIFERENTES CANALES DE DISTRIBUCION**

Como hemos visto, las maneras más comunes de exportar son la venta a través de intermediarios y la exportación directa.

En la exportación indirecta, un intermediario (compañía trading), asume las tareas de encontrar los compradores en el extranjero, enviar los productos y cobrar. En la exportación directa, el exportador argentino trata directamente con el cliente extranjero.

#### ***LA EXPORTACION INDIRECTA***

La principal ventaja de la exportación indirecta, para una pequeña o mediana empresa, es que esta es una manera de penetrar los mercados extranjeros sin tener que enfrentar la complejidad de la exportación directa. (Recuerde también que, por lo general, las ganancias son proporcionales a la complejidad y al riesgo de una transacción).

El principal inconveniente de este tipo de exportación es la necesidad de encontrar intermediarios adecuados que tengan posibilidades concretas de colocar su producto.

La selección del intermediario es crucial, ya que Ud. dependerá totalmente de la capacidad de venta del mismo.

Una alternativa a tener en cuenta es la creación de una trading común para diversas PYMES productoras de bienes complementarios o compatibles. Es un concepto similar al que puede presentar un consorcio de exportación o agrupación para la exportación. Estas organizaciones resultan particularmente útiles para las PYMES, las cuales están -por lo general- limitadas en su capacidad comercial internacional individual.

En estas agrupaciones de comercialización, las diferentes empresas que fabrican productos complementarios y/o relacionados mancomunan recursos, con el objetivo de explotar conjuntamente los mercados extranjeros. En los inicios, la cooperación entre empresas puede tener un carácter ad-hoc y puntual, limitado -por ejemplo- a participar de manera conjunta en una feria internacional, compartiendo los gastos, o bien creando un catálogo común de sus productos para distribuirlo en el extranjero, etc. A medida que el nivel de conocimiento recíproco y, por ende, la relación de confianza crezca entre las diferentes empresas, es posible que se instituya luego una empresa común, organizada legalmente. Estas agrupaciones de comercialización pueden también ser sumamente útiles en la resolución de problemas relativos a la producción, control de calidad y adaptación de productos. La agrupación de comercialización es, asimismo, un excelente instrumento "multiplicador" de las capacidades individuales de las empresas que la componen; en efecto, las empresas agrupadas podrían organizar, por ejemplo, campañas de publicidad y promoción en un determinado mercado extranjero, iniciativa que la mayoría de las empresas no podrían emprender por sí solas. La agrupación de

comercialización también permite contratar servicios profesionales de mejor nivel.

Existen 6 elementos claves para el éxito de estas agrupaciones:

- 1 La voluntad de sus miembros de colaborar al objetivo común, y de mantenerse unidos hasta conseguir resultados.
- 2 Las empresas-miembros deben producir bienes complementarios y preferiblemente no competitivos entre sí, homogéneos en aspectos cualitativos y **comercializables a través de los mismos canales de distribución.**
- 3 Un buen gerente que ponga en marcha la empresa común y que la mantenga en funcionamiento.
- 4 Un continuo apoyo personal y material por parte de todos los miembros.
- 5 Condiciones de asociación bien especificadas, aceptadas expresamente por todos los miembros de la agrupación (con frecuencia el período inicial de acción conjunta no consta de muchas formalidades). Han de estar presentes claramente los derechos y obligaciones de los miembros y la circunstancia de que tal vez transcurra algún tiempo antes de que se logren resultados.
- 6 Gran atención a la eficiencia de la producción y al control de calidad.

## **LA EXPORTACION DIRECTA**

Las ventajas que comporta la exportación directa son: mayor control ejercido sobre todo el proceso de exportación; potencialmente mayores ganancias; relación directa con los mercados y con los clientes.

Este tipo de exportación requiere esfuerzos desde el punto de vista de la organización, sobre todo a medida que las ventas crecen. Es posible que al inicio la empresa trate las ventas nacionales e internacionales de la misma manera, y con el mismo personal. Pero cuando las ventas comienzan a representar un cierto nivel de complejidad -por el tipo de producto que se trata, por la cantidad de unidades vendidas o por los montos del facturado realizado- es necesario diferenciar la administración de las ventas al extranjero de aquellas realizadas al interior del propio país.

Las ventajas de separar el negocio internacional del nacional incluyen la centralización de capacidades especializadas, necesarias para tratar eficientemente con los mercados extranjeros, particularmente en términos de marketing. La experiencia muestra que el éxito de una compañía en los mercados extranjeros no depende sólo de los atributos de su producto, sino también de su **organización y métodos de marketing.**

Cuando Ud. está por emprender el camino hacia la exportación directa, debe reflexionar acerca de los canales de distribución más apropiados para su

empresa, en vistas a vender en el mercado extranjero que Ud. ha determinado. Dichos canales de distribución incluyen: **agentes, distribuidores, minoristas y consumidores finales.**

### ***Agentes***

El agente es un "tomador de órdenes de compra". Presenta las muestras, entrega documentación, transmite las órdenes de compra, pero él mismo no compra mercadería. En general trabaja "a comisión", no asume la propiedad de los productos, no asume ninguna responsabilidad frente al comprador y posee la representación de diversas líneas de productos complementarios que no compiten entre ellos; opera bajo un contrato a tiempo determinado renovable según resultados, el cual debe definir territorio, términos de venta, método de compensación, causas y procedimientos de rescisión del contrato, etc. El agente puede operar con o sin exclusividad.

Es siempre conveniente establecer claramente en el contrato con el agente si se le otorga autoridad legal o no, para **representar y comprometer** a la empresa.

### ***Distribuidores***

El distribuidor es un comerciante extranjero que compra los productos al exportador argentino y los vende en el mercado donde opera. Es regla general que el distribuidor mantenga un stock suficiente de productos y que se haga cargo de los servicios pre y post-venta, liberando al productor de tales actividades. Los distribuidores -que muy raramente llegan al consumidor final, sirviendo generalmente al mercado minorista- suelen completar su oferta con otros productos y/o marcas complementarias, no competitivas entre sí.

Los términos de pago y el tipo de relación entre el exportador argentino y el distribuidor extranjero están regidos por un contrato entre dichas partes. Es frecuente que al comienzo se establezca un período de prueba relativamente breve, para poder medir la compatibilidad entre las partes y la concreta posibilidad de obtener, de esta relación, beneficios recíprocos.

### ***Minoristas***

El importante crecimiento comercial de las grandes cadenas minoristas ha creado excelentes oportunidades para este tipo de venta. El exportador contacta directamente a los responsables de compras de dichas cadenas. Se puede apoyar este tipo de venta a través del envío de catálogos, folletos, etc. Existen hoy, a través de la informática, nuevos métodos (por ejemplo la red Internet) que posibilitan llegar a un público extraordinariamente numeroso, reduciendo -en cierta medida- los gastos originados por viajes y por el pago de comisiones a intermediarios. Sin embargo, tenga siempre presente que el contacto personal con su potencial cliente sigue siendo la herramienta más eficaz.

### ***Venta directa a consumidores finales***

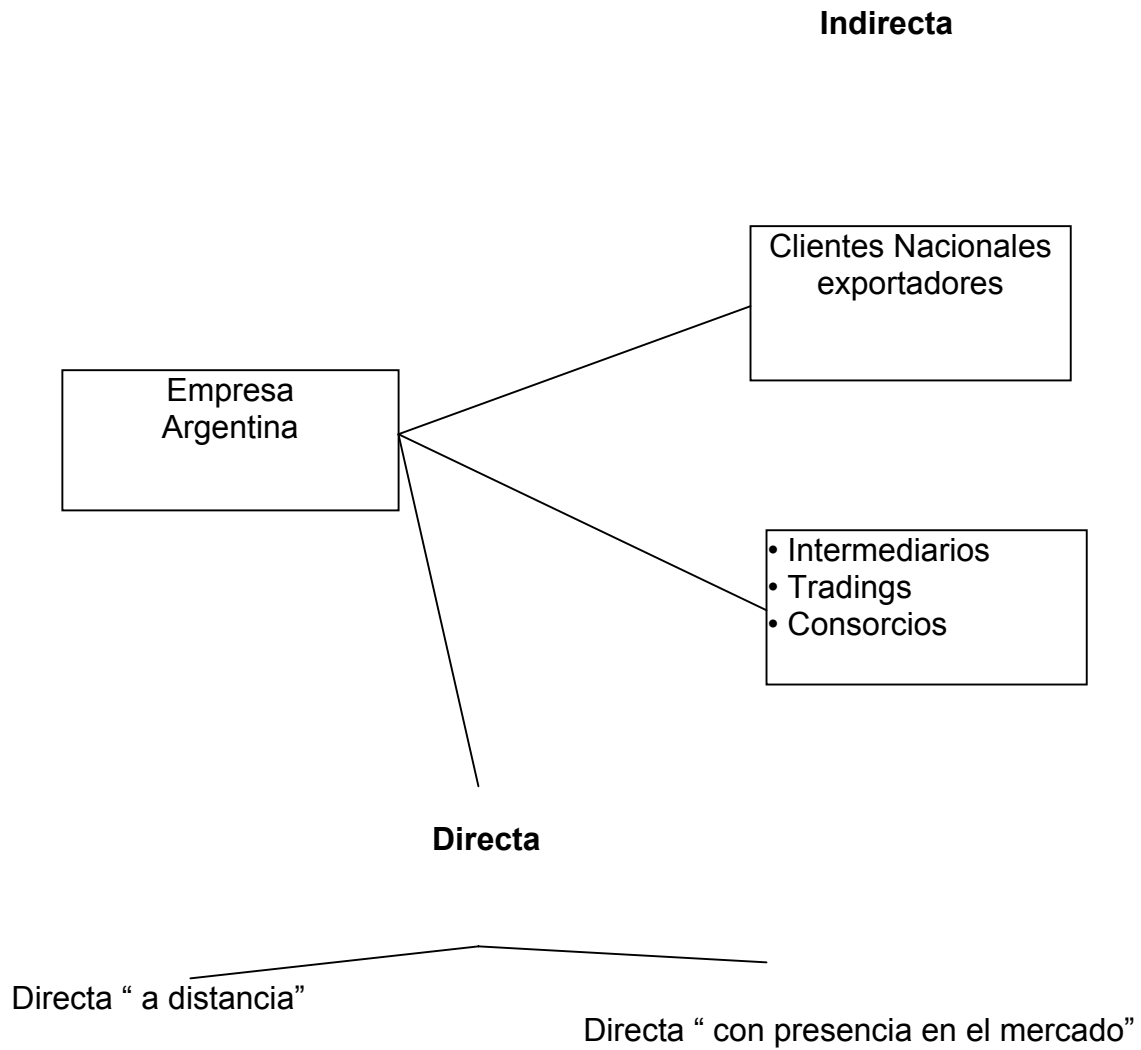
Una empresa argentina puede vender sus productos o servicios directamente a consumidores finales de otros países. Este es un método utilizado más bien por grandes empresas, puesto que exportar de esta manera requiere grandes esfuerzos de marketing y el exportador asume todas las actividades de envío de la mercadería, de importación en el mercado de destino, de prestación de servicios pre y post-venta, de cobro, etc. Todas estas actividades se traducen en costos que a menudo pueden hacer perder competitividad al precio final de venta.

### **LA ELECCION DEL SOCIO EXTRANJERO**

Al inicio de las investigaciones para encaminarse hacia la exportación, es esencial individualizar en el mercado-objetivo diversos socios potenciales alternativos. Esto permite realizar la elección más acorde a las necesidades del exportador argentino, disminuyendo los márgenes de error. Esta es una tarea fundamental, pues una mala elección puede ocasionar serios inconvenientes.

Las ferias internacionales son, por ejemplo, acontecimientos apropiados para obtener información acerca de agentes, distribuidores, intermediarios y operadores en general, en términos de gama de productos, posicionamiento, prestigio, territorio de competencia, capacidad comercial, solvencia económico - financiera, etc.

# ENFOQUES DE EXPORTACION Y CANALES DE DISTRIBUCION



- A través de:**
- Agentes
  - Distribuidores
  - Minoristas

- A través de :**
- Oficinas de representación
  - Sucursales
  - Filial comercial
  - Filial industrial
- Operando con :**
- Propia fuerza de venta
  - Agentes
  - Distribuidores
  - Minoristas
  - Consumidores finales

CHECK - LIST PARA LA ELECCION DE UN DISTRIBUIDOR  
EN EL MERCADO-OBJETIVO<sup>1</sup>

¿Quiénes son los mejores distribuidores en el mercado-objetivo?	
¿Cuál es su cobertura de mercado?	
¿Cuáles son sus líneas de productos? ¿Son éstas complementarias o competitivas con la nuestra?	
¿Quiénes son sus clientes?	
¿Cuál es su experiencia y sus relaciones con sus clientes?	
¿Con qué tipo de personal y capacidades cuentan estos distribuidores potenciales?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué pueden ofrecer que nos interese?</li> <li>• Infraestructura (por ejemplo almacenes, depósitos)</li> <li>• Transporte y entrega</li> <li>• Ventas</li> <li>• Promoción y comercialización</li> <li>• Servicio post-venta y servicios que acompañen al producto</li> <li>• Otros servicios</li> </ul>	
¿Estarían disponibles a recibir capacitación sobre nuestro producto?	
¿Podemos aprender de ellos y ellos de nosotros?	
¿Cuál es su capacidad y disponibilidad para brindar información?	
¿Usan tecnología en la gestión de la distribución? ¿Cuál es su nivel de sofisticación tecnológica?	
¿Cuál es su capacidad de proveer servicio post-venta y servicio general al cliente?	

<sup>1</sup> Complete los casilleros en blanco con la información obtenida.

## CHECK-LIST PARA LA ESTRATEGIA DE ASOCIACIÓN

<p><b>OBJETIVOS DE LA ACCION CONJUNTA:</b> ¿Qué queremos que el socio nos provea en el mercado-objetivo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Acceso al mercado.</li> <li><input type="checkbox"/> Familiaridad con las condiciones locales, la cultura y las prácticas comerciales.</li> <li><input type="checkbox"/> Tecnología propia.</li> <li><input type="checkbox"/> Recursos humanos especializados.</li> <li><input type="checkbox"/> Capital.</li> <li><input type="checkbox"/> Infraestructura para la fabricación.</li> <li><input type="checkbox"/> Canales de distribución.</li> <li><input type="checkbox"/> Otros</li> </ul>
<p><b>PERFIL DEL SOCIO:</b> ¿Qué área de nuestra compañía tiene necesidades o deficiencias que pueden ser complementadas o mejoradas por nuestro socio potencial?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Recursos humanos.</li> <li><input type="checkbox"/> Información.</li> <li><input type="checkbox"/> Contactos.</li> <li><input type="checkbox"/> Operatividad.</li> <li><input type="checkbox"/> Distribución.</li> <li><input type="checkbox"/> Comercialización.</li> <li><input type="checkbox"/> Financiamiento.</li> <li><input type="checkbox"/> Conocimiento del mercado.</li> <li><input type="checkbox"/> Otros</li> </ul>
<p><b>PAUTAS DE EVALUACION DE SOCIOS POTENCIALES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Conocimiento del mercado.</li> <li><input type="checkbox"/> Capacidad de comercialización.</li> <li><input type="checkbox"/> Capacidad tecnológica.</li> <li><input type="checkbox"/> Ubicación.</li> <li><input type="checkbox"/> Recursos humanos.</li> <li><input type="checkbox"/> Capacidad financiera.</li> <li><input type="checkbox"/> Otros.</li> </ul>
<p><b>PUNTOS A TENER EN CUENTA PARA LA NEGOCIACION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Complementariedad.</li> <li><input type="checkbox"/> Cooperación.</li> <li><input type="checkbox"/> Eficiencia organizacional.</li> <li><input type="checkbox"/> Enfoque relativo al servicio al cliente.</li> <li><input type="checkbox"/> Contribución financiera.</li> <li><input type="checkbox"/> Nivel de riesgo aceptado.</li> <li><input type="checkbox"/> Criterio de reinversión.</li> <li><input type="checkbox"/> Gestión de recursos humanos.</li> <li><input type="checkbox"/> Otros.</li> </ul>