

ESTRATEGIA PARA INICIATIVA DE EXPORTACION

Por John Edmunds¹

El envenenamiento reciente de las uvas chilenas, atrajo la atención del público hacia un rápido crecimiento del negocio de exportación, y también ilustró que tan vulnerable son las iniciativas de exportaciones hacia interrupciones en el flujo del producto. Las decisiones de producción son basadas en la demanda de exportación; el excedente no puede ser canalizado hacia el mercado doméstico, en consecuencia el envenenamiento no sólo causó la pérdida de la fruta en los Estados Unidos y en el océano, también puso en peligro la producción de las uvas por cosechar de toda la fruta por exportar en Chile.

Las iniciativas de exportación pueden generar muchas ganancias y algunas veces se puede empezar sin mucho capital inicial, por lo que son atractivas para muchos empresarios. Es importante notar que ellos enfrentan distintos riesgos, además de los riesgos que un país enfrenta. Se requiere investigación en al menos dos países, coordinación logística incluyendo transporte, permisos de gobierno, procedimientos de inspección, espacios de almacenamiento en los puntos de entrada y en los puntos de distribución, y comunicación internacional frecuente. También se requiere de confiar absolutamente en gente que está separada por grandes distancias.

Hay varias líneas de acción que debería seguir un empresario en establecer y preparar su organización y estrategias cuando su iniciativa se desarrolla. Es importante:

1. Identificar todos los actores en el sistema de exportación, adicionalmente de los productores, transportistas, y consumidores, y entender que hace cada quien en el negocio y que respuesta espera recibir.
2. Destinar tiempo para analizar y establecer vínculos y mecanismos de coordinación para que todos los participantes estén realizando todas las tareas necesarias para entregar los productos en buenas condiciones a los mercados elegidos.
3. Mantener esos vínculos y mecanismos de coordinación a través de una constante revisión de los arreglos contractuales, desarrollo de las regulaciones, condiciones de competitividad, cambios en las preferencias del consumidor y comportamiento del intermediario.
4. Seguir un balance a través de integración contractual, por ejemplo coincidir la capacidad de producción a la capacidad de transportar y de almacenar al tamaño de mercado.
5. Fortalecer estos vínculos para incrementar el poder exportador en la organización exportadora. Ejemplo: cambiar de ventas de consignación a

¹ Artículo traducido de la revista Babson Entrepreneurial Review, Junio 1989.

ventas con precios garantizados, y establecerse a futuro en el país para desarrollar control sobre los mayoristas e influenciar en el precio, posicionamiento y distribución.

El desarrollo de la estrategia de exportación y su organización, pueden ser vistas desde el inicio del emprendimiento, siguiendo sobrevivencia o fracaso, y la expansión y madurez.

1. Fase I: El exportador Inocente

El exportador inocente calcula que, él o ella, tendrá una tremenda ventaja de costos, con el precio del producto que llegue al país de destino será menos de un tercio del precio al detalle del producto de la competencia. El producto que el exportador va a enviar es aparentemente, pero no realmente, igual al que es producido en el país de destino. Pequeñas diferencias de apariencia o empaque no impiden las ventas: el producto importado será mucho más barato y obtendrá rápidamente una gran participación de mercado importante.

Después de una búsqueda el exportador encuentra un “broker” en el mercado de destino que acuerda manejar la mercadería en consignación, y encontrar un mayorista quien pondrá el producto en los canales minoristas. El “broker” sustraerá sus honorarios de los pagos por percibir del mayorista que maneja el producto. El exportador también encuentra una empresa transportista que acuerda enviar el producto al almacén del “broker”.

El exportador envía el producto. Para su sorpresa, sesenta días después el envío no ha llegado. El exportador envía un segundo embarque y un tercero. Estos llegan después de 45 días aproximadamente, pero el “broker” es incapaz de vender el producto a ningún precio. Seis meses después del primer embarque, el exportador abandona el negocio.

2. Fase II: Un pequeño progreso

Esta vez el exportador pone un poco más de esfuerzo en preparar el canal de distribución y tiene éxito en hacer una mejora: obtener una orden de compra de un mayorista que acuerda comprar el producto en términos netos en 60 días. Esto permite al exportador trasladar una tremenda ventaja de costo en una pequeña utilidad operacional. El exportador aprende que la tarea realmente importante es preparar un equipo, con miembros en el país de origen y en el país de destino. Los miembros de este equipo deben de ser excelentes en sus especializaciones; pero más importante es que ellos tienen que estar motivados y comprometidos a hacer de la iniciativa un éxito. Si los problemas de caja no llevan a la bancarrota al exportador, él o ella sobrevive al próximo nivel de sofisticación.

3. Fase III: pasando la frontera hacia las Utilidades

Después que el exportador sobrevive los pasos iniciales, él o ella trabaja en mejorar los vínculos y coordinación de mecanismos. Esto es diferente de aprender los detalles de producción y las condiciones en el país de origen. Incluye aprender más del segmento de mercado al que el productor está dirigiéndose y a las posibles vías de llegar a ellos y el rol que juega cada participante en el negocio de exportación. Esto también implica conocer los riesgos, costos y retornos de otras experiencias. El exportador no necesariamente tiene los riesgos más grandes o no necesariamente gana los más bajos retornos de los que están envueltos en el negocio. Los otros participantes en el negocio no siempre se benefician a costas del exportador.

4. Fase IV: Éxito

El exportador ahora envía consistentemente calidad y suficiente volumen, y tiene establecido un equipo capaz en cuatro ubicaciones (producción local, logística y envíos locales, el puerto de entrada del país de destino, el punto de distribución en el país de destino). El exportador puede trabajar ahora en anticiparse a los cambios en las preferencias de mercado, posibles recursos de estabilidad en la organización y hacer buen uso de la asistencia de gobierno. Las amenazas aparecerán frecuentemente, porque el negocio de exportación puede crecer rápidamente y ser extremadamente rentable, y atraer imitadores que dañen a los productores con altos costos, que anteriormente no enfrentaban competencia de extranjeros

En resumen, las experiencias de exportación son atractivas para los empresarios porque las barreras de entrada no lucen muy altas, y porque ellas pueden crecer rápidamente y ser muy rentables. Las exportaciones son difíciles de establecer porque tienen que ser desarrolladas por gente altamente motivada en al menos dos países, y al menos en dos lugares en cada país. Ellas también son vulnerables al fracaso por motivos desde la distancia geográfica que conduce a la desconfianza así como también a impactos externos, como les sucedió a los productores de la fruta chilena aprendieron en su temporada de cosecha.