Las mejores prácticas de comercialización internacional

MAO Francisco J.C. Rodríguez Ramírez
Dirigido por: Dr. Carlos Barber Kuri
Programa de Doctorado en Administración
Universidad Anáhuac México Sur

Cuando se habla de la comercialización se tiende a pensar en ventas y mercadotecnia, funciones activas dentro de las organizaciones y responsables de lograr la venta de los productos o servicios que la organización ofrece, para cubrir las necesidades de un grupo de consumidores y lograr la satisfacción de los mismos, manteniendo así su posición dentro de un mercado.

Las organizaciones interactúan en un entorno con cambios constantes, con consumidores o usuarios finales cada día más exigentes, competencia agresiva y siempre buscando mejorar su participación de mercado nacional o internacional, a costa del competidor que descuide su porción del mercado atendida, además de los cambios económicos, políticos y ambientales, que implican una continua actualización de las formas de operar y manejar sus recursos.

Ante esta situación, ¿qué debe hacer la organización, desde un punto de vista comercial, para mantener sus productos y/o servicios en los mercados?

¿Existen prácticas comerciales que las organizaciones exitosas realizan para lograr permanecer en los mercados?

Estas interrogantes fueron motivo de una investigación acerca de cuáles son las prácticas que les han dado éxito en los mercados internacionales, además de conocer el punto de vista de las organizaciones mexicanas exportadoras. Asimismo, se tuvo como objeto de estudio “enlazar”, lo que ocurre dentro de las organizaciones en la vida real y lo que se obtiene en la academia, buscando convertir la práctica en teoría, utilizándola para impartir clases a los alumnos que formarán parte de dichas organizaciones, evitando así aprender a “sangre y fuego”, conociendo el camino que alguien ya recorrió y enfrentando nuevos retos con una base más sólida.

Además, se realizaron entrevistas con algunas empresas mexicanas exportadoras del sector transformación, cuyos productos generalmente requieren de una segunda transformación para llegar al consumidor final.

Los resultados son de utilidad para cualquier tamaño de organización porque puede ser una microempresa o una empresa grande, pero ambas deben tener una instrucción, un procedimiento o una política de atención a un reclamo del cliente, por ejemplo, sin argumento que justifique el no atender al reclamo recibido.

Se puede partir de la definición de comercialización que, de acuerdo con distintos autores, puede ser tan general como el arte de vender un producto o servicio. En este caso, la comercialización será definida como la forma en que una organización logra la venta de sus productos y servicios asociados, con base en la oportunidad, la suficiencia y la calidad de su operación.

Esta definición implica que toda la organización quede involucrada en la realización de la venta, pues es común decir que: “los clientes son de ventas”, perdiendo de vista que gracias a las compras que hacen los clientes, la organización se mantiene operando y satisfaciendo necesidades de la sociedad en la que se desenvuelve.

La definición comentada estará enfocada en la búsqueda de mercados internacionales para la colocación de productos, lo que implica considerar otros factores que afectarían la realización de la venta. El proceso de comercialización no cambia, ya que la esencia de dicha actividad es la misma, sean mercados domésticos o internacionales, solamente habrá adaptaciones o consideraciones que agregar.

Es necesario también definir el concepto de mejores prácticas. Sobre el tema se ha escrito mucho y se presta para una charla sobre temas de administración y negocios. Sin embargo, cuando se requiere definir el término se tienen dudas o se desconoce algún ejemplo que pueda aclarar dicho concepto.

En la búsqueda del significado del concepto se encontraron distintas definiciones, de las cuales, a juicio propio, se tomó la más completa:

> *Las mejores prácticas son los procesos, prácticas y sistemas identificados en organizaciones públicas y privadas, que han tenido un desempeño excepcionalmente bueno y que son ampliamente reconocidas como actividades que mejoran el desempeño y eficiencia de áreas específicas. Identificando y aplicando exitosamente las Mejores Prácticas, se pueden reducir los gastos de la organización y mejorar la eficiencia organizacional*.[1]

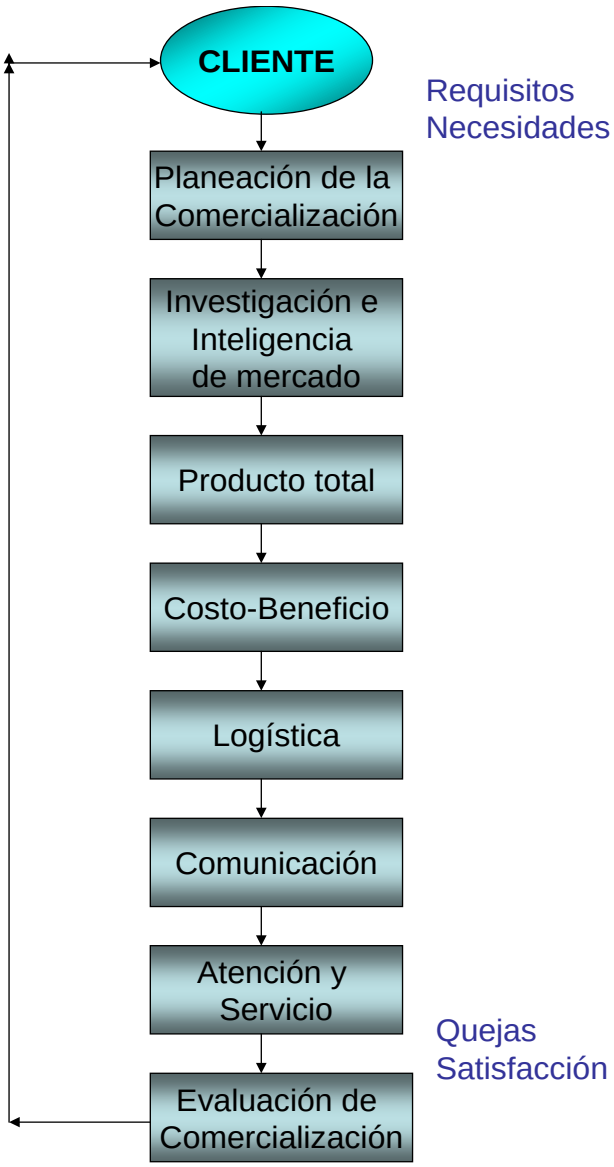
La GAO (por sus siglas en inglés) es una agencia del gobierno de los EE.UU., relacionada con las prácticas de Contabilidad y Auditoría, motivo por el cual consideraron dentro de sus definiciones el concepto de mejores prácticas.

- Se habla de procesos, prácticas y sistemas: se puede asociar la comercialización a un proceso de tal forma que se identifiquen insumos, proveedores, productos y clientes.
- Al ser un proceso, puede ser susceptible de compararse con otros procesos siendo esta actividad propia del *Benchmarking*, técnica mediante la cual se pueden hacer comparaciones de procesos entre dos organizaciones, ya sea de un mismo giro o de uno en particular.
- Se asocian las mejores prácticas a mejoras favorables para las organizaciones, con un incremento en la eficiencia y en el desempeño de las mismas, lo cual es redituable en términos de valor, ya sea para sus accionistas, sus partes interesadas o para el mismo cliente.

---

[1] *Government Accountability Office* (U.S. GAO).

Figura 1



A manera de introducción a esta serie de artículos, se presentan las mejores prácticas de comercialización identificadas y recopiladas:

1. Planeación de la comercialización
2. Investigación e inteligencia de mercado
3. Producto total
4. Costo beneficio
5. Logística
6. Comunicación
7. Atención y servicio
8. Evaluación de la comercialización

Todas interactúan entre sí y tienen como principio y fin, la satisfacción del cliente. Esto se expresa por medio del ciclo de comercialización (ver figura 1), donde se puede observar la secuencia propuesta de las prácticas.

La organización inicia su comercialización con la planeación, en la cual definirá el rumbo de la empresa, enlazando la función comercial con otras funciones operativas para lograr los objetivos planteados. Además, considerará la retroalimentación de los clientes expresada en requisitos y necesidades sobre los productos y servicios de la organización; asimismo, definirá estrategias y objetivos a seguir, estableciendo el seguimiento y los procedimientos para tomar las acciones necesarias en caso de desviaciones a lo planeado originalmente.

La planeación estratégica dará como resultado una planeación operativa que constituirá el presupuesto, aterrizará lo planeado en estados financieros proforma y mostrará en volúmenes e importes lo que la organización busca hacia futuro.

Posteriormente, se considera la etapa de investigación e inteligencia de mercado, por el sólo hecho de dar un orden a las distintas actividades, aun cuando la etapa de producto total, podría ser la siguiente en el orden, quedando a criterio de la organización que lo aplique, pues ambas etapas son importantes en su realización. Incluso, podría pensarse que antes de la planeación, deberían realizarse dichas etapas; sin embargo, se han dejado así para ejemplificar que, primero debe planearse el horizonte y futuro de la organización y después, aterrizar las distintas funciones de la organización.

Al realizar la investigación e inteligencia de mercado, la organización será capaz de conocer: mercados, productos, competencia, precios, canales de distribución, competencia, volúmenes vendidos, y de qué forma se manejan los mercados que atiende, etc., además de darle seguimiento a las variables y tendencias que considere más adecuadas para su gestión en los mismos.

Una vez de contar con esta información, establecerá cuál será la mejor forma para llegar o mantenerse en los mercados, basando sus acciones en el producto a ofrecer y en todo lo que gire alrededor del mismo. Hay que considerar que en esta etapa también se encuentra la investigación y desarrollo, función que recoge las necesidades de los clientes actuales y potenciales, y busca transformarlas en productos y servicios útiles que satisfagan las necesidades planteadas o identificadas por la organización.

Será necesario conjugar los resultados de las dos prácticas, ya que ambas son importantes y no excluyentes, sino que aportarán la información necesaria para la posible introducción o permanencia en los mercados, con productos actuales o nuevos para la organización y mercados atendidos.

Ahora bien, el producto total es la práctica en la que se definirán los productos o los servicios que serán utilizados para mantener su presencia en los mercados o incursionar en nuevos segmentos.

Esta práctica tendrá como soporte la investigación y el desarrollo incluida en la investigación de mercado, pues será de gran importancia la traducción de necesidades en partes componentes del producto o servicio final.

También existirá la necesidad de definir la presentación final del producto, el envase, empaque y embalaje del producto, el peso, los posibles arreglos del mismo para ser

embarcado en diferentes formas de transporte, y se considerarán las costumbres del mercado, ya que, en ocasiones, no sólo la calidad y el precio son determinantes para la realización de la venta.

Continúan las etapas de costo-beneficio y logística, en las cuales se cuantificará lo visualizado en las prácticas anteriores, puesto que será necesario convertir los planes, productos y servicios en números “duros”, que permitan a la organización definir su factibilidad de acceso a los mercados, identificados como potenciales, y verificar su permanencia en los actuales.

Partiendo del costo-beneficio, se deberán revisar y conocer los costos de producción con base en el sistema de costeo de la organización; para ello, es necesario tener identificados los ritmos de producción, las capacidades y la afectación de los costos. Se tendrá la posibilidad de verificar si los precios y los márgenes de utilidad identificados, permiten obtener una utilidad suficiente que justifique la operación de la empresa y proporcione el rendimiento de inversión requerido por sus accionistas.

También, en esta etapa se incluirá la capacitación para el personal de la organización relacionado con el manejo de los costos, los precios y su negociación, pues poseerá las capacidades y competencias necesarias para “no dejar dinero en la mesa” o ganar oportunidades redituables para la organización.

Ventas y finanzas revisarán las políticas de cobro “adecuadas” para la empresa y las implicaciones de dichas políticas en los estados financieros que serán congruentes con lo planeado.

En cuanto al cobro de ventas al extranjero, se pondrá especial énfasis en la política definida por la organización, ya que la mejor práctica considera el cómo la organización asegura el cobro de la venta realizada.

En esta fase habrá que definir claramente las posiciones de negociación de precios, los descuentos y las formas de pago de parte del comprador (carta de crédito, transferencia electrónica, etc.), incluyendo la posibilidad de financiamiento o pagos a plazos.

Falta considerar todo lo que implica la logística que considera el movimiento del producto desde la planta productiva hasta la planta del cliente, incluyendo los servicios proporcionados por proveedores (agente aduanal, fletes, tercerías, seguros de crédito, etc.), que también tienen un impacto directo en el costo de exportación. En adición, se requiere establecer una relación comercial con dichos proveedores vía contractual que establezca derechos y obligaciones para las partes.

Es importante contar con proyectos junto con proveedores que, en muchas ocasiones, son importantes para la mejora continua de la operación.

En logística hay que agregar a los canales de distribución, con los cuales se tendrá una relación similar a la ya comentada con otro tipo de proveedores, con la diferencia de que estos canales serán vitales para que el producto llegue al consumidor. En este caso, hay que considerar desde la evaluación del canal de distribución hasta la definición de un posible contrato que regule la relación comercial.

Algunos proyectos conjuntos pueden ser: la atención a reclamos por parte de los clientes, la inversión en promoción y publicidad, el establecimiento de la ganancia del

canal de distribución, dejando en claro la forma de compra del producto en caso de ser comisionista, o comprar y revender el producto como en las comercializadoras japonesas o *sogo sosha*. También, otra función importante del canal será la recopilación de información sobre el mercado que se atiende.

En el caso de comunicación y considerando a las empresas del sector transformación, en las que generalmente no se requiere de publicidad masiva, la organización determinará la forma en que desea que sus clientes o usuarios tengan conocimiento de que sus productos se encuentran en el mercado. Esto implicará la definición del tipo de medios a emplear, el presupuesto o la inversión que se requiere, así como la disposición para realizarla.

Incluirá desde la elaboración de folletos que expliquen el funcionamiento del producto, sus características principales y sus aplicaciones, con el objeto de que el consumidor pueda emplear el producto de la mejor forma posible. Estos catálogos serán elaborados en los distintos idiomas de los mercados que la organización atiende, dando una buena impresión al consumidor y comprensión de lo que la organización ofrece.

Además, se debe incluir la participación en ferias o exposiciones que den a conocer el producto, que permitan buscar canales de distribución o que ofrezcan la oportunidad de conocer mercados. Habrá que partir desde la evaluación de la exposición que se pretende atender considerando el número de visitantes, la posible participación y ubicación de la competencia, el espacio para el stand, los artículos promocionales, etc., siendo lo más importante la definición del objetivo de participar para que la alta dirección tenga claro el por qué invertir en este tipo de eventos.

La siguiente práctica es atención y servicio al cliente, en la que principalmente se deben considerar el *back office*, atención a quejas y reclamos, sugerencias, comentarios, servicio técnico, capacitación y garantías.

Este *back office*, se entenderá como la función de la organización en donde se respalda documentalmente la operación comercial de la organización. Una factura bien hecha con precios, posibles descuentos y medición correcta del producto vendido, permite crear confiabilidad en el cliente que espera una factura bien calculada como servicio mínimo por parte de su proveedor.

Respecto a la atención de quejas y reclamos, sugerencias y comentarios, la organización verificará el buen funcionamiento de estas actividades, ya que son un canal directo de comunicación con el cliente, quien además de estar en posibilidades de sugerir nuevas formas de hacer las cosas o cambios en los productos que recibe, puede estar en condición de molestia por un mal servicio, producto fuera de especificaciones o facturas mal hechas, lo cual representará para la organización una oportunidad de demostrar que tiene interés en solucionarlo y puede lograrlo. Habrá que definir la forma en que la organización difundirá esta información y de qué manera se dará solución y respuesta al problema. Se ha comentado que el consumidor compra una marca porque es una garantía para él, siendo la organización la responsable de demostrar que esto es cierto.

En cuanto al servicio técnico y capacitación, el cliente sentirá confianza al saber que cuenta con el apoyo de la organización en cuanto a la enseñanza de cómo usar el producto, qué hacer en caso de falla o a quién recurrir para que le atienda en forma

oportuna y confiable. Hay que enlazar esta actividad a las garantías que ofrece la organización para el consumidor que deben ser útiles para el cliente y que no sólo aparente un servicio.

Finalmente, se tiene la práctica de evaluación de la comercialización que resume lo realizado por la organización contra lo que se esperaba de ella.

Esta práctica inicia con la retroalimentación del cliente expresada mediante la medición de su satisfacción con los productos, servicios y la atención que la organización le proporciona. Dicha medición puede ser de percepción o de la forma en que la organización lo haya definido, pero la organización debe obtenerla periódicamente.

En adición, se tendrá en cuenta lo que el cliente haya expresado por medio de quejas, reclamos y sugerencias, pues al ser un canal directo de comunicación con el cliente, permitirá tener retroalimentación e información valiosa para la organización. Hay autores que consideran una queja o un reclamo como la expresión del cliente acerca de una necesidad no satisfecha o de un requisito no cubierto por la misma.

La evaluación de la comercialización contará con indicadores que midan el desempeño de las actividades y las consecuencias de la actividad comercial, lo cual permitirá dar seguimiento periódico a todo lo relacionado con la actividad comercial y sus interacciones con las demás áreas y funciones de la organización.

Asimismo, considerará las repercusiones de las actividades comerciales dentro de la organización, como puede ser con producción o finanzas, las cuales también serán evaluadas en función de lo que el cliente piensa de la organización. Con esto se busca que ésta tenga conciencia de que los clientes no sólo pertenecen a ventas, sino que toda la organización deberá estar enfocada en la satisfacción del cliente, que es la razón de existir.

Planeación

Ahora bien, el primer paso del ciclo administrativo es la planeación, que implica definir qué se quiere en función del objetivo a lograr: *no hay viento favorable para el barco que no sabe adónde va*.[2]

También, se puede considerar el ciclo Deming (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), que sirve como soporte para la implantación de sistemas de gestión de calidad que buscan la aplicación de las mejores prácticas de calidad y que inicia con la planeación de lo que se quiere lograr. Esta práctica considera el seguimiento al plan determinado, las acciones a seguir en caso de desviaciones del mismo y la evaluación del desempeño global para reiniciar con la planeación, con base en los resultados y experiencias.

La organización debe iniciar su comercialización con la planeación, con la que definirá el rumbo de la empresa, enlazando la función comercial con las demás funciones operativas para lograr lo que se quiere. Se definirán estrategias y objetivos a seguir, se establecerá el seguimiento y procedimientos para tomar las acciones necesarias en caso de desviaciones a lo planeado en un principio.

---

[2] Séneca.

Esta planeación estratégica dará como resultado una planeación operativa que constituirá un presupuesto; es decir, se aterriza lo planeado en estados financieros que mostrarán, en volúmenes y montos, lo que la organización busca hacia futuro.

La planeación de la comercialización debe estar alineada a la planeación estratégica de la organización, con el objeto de realizar esfuerzos encaminados al logro de lo propuesto para la organización. No puede haber esfuerzos aislados o distantes del rumbo que la organización haya definido para sí misma.

Las áreas comerciales presentarán como insumos del proceso de planeación: volúmenes y precios de venta en los mercados atendidos y potenciales, información referente a productos y servicios, perfiles técnicos para un mejor conocimiento del cliente, aplicaciones de los productos, necesidades del mercado y del cliente, actuales, nuevas o sin satisfacer plenamente, evaluación de la satisfacción del cliente, quejas y solicitudes de servicio, perfiles y características de nuevos mercados y métodos de distribución.

Lo anterior estará expresado en la planeación financiera de la organización para verificar que, desde el punto de vista comercial, se está cumpliendo con lo planeado.

Otra etapa importante de la planeación será la definición de objetivos y estrategias a seguir para la organización, ya que no sólo basta con saber el destino que se quiere, sino cómo lograrlo, por lo que ambos rubros serán de vital importancia para la alineación de toda la empresa.

Habrá que recordar a Michael Porter (*Estrategia Competitiva*, 1984), quien ha escrito respecto a la estrategia a seguir por las organizaciones y que, a juicio propio, es la base de cualquier propuesta acerca de la estrategia: liderazgo total en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación.

Aunando a lo anterior, Porter propuso el análisis de las fuerzas que mueven al mercado y que proporciona una perspectiva para la organización en cuanto adónde orientar sus esfuerzos:

- Competidores potenciales (amenaza de nuevos ingresos).
- Competidores en el sector industrial (rivalidad entre competidores existentes).
- Compradores (poder negociador de los clientes).
- Sustitutos (amenaza de productos sustitutos).
- Proveedores (poder negociador de los proveedores).

Esto se comenta para recordar lo básico, ya que ahora existen estrategias de océanos que tienen como base la diferenciación del producto o servicio. Parten del supuesto de que es mejor buscar nichos de mercado donde la competencia tenga la menor importancia, dada la diferenciación a lograr.

El tema ya comentado en cuanto a la fijación de los objetivos, los cuales serán alcanzables y medibles para los involucrados en el mismo, y no ambiguos como el de “ser el mejor del mercado”.

¿Cómo medir que se está logrando el objetivo? Se establecen indicadores pero es común encontrarlos como el “número de documentos solicitados entre documentos entregados”, que obviamente siempre será 100%. Es importante invertir tiempo para verificar que el indicador en realidad presente la información que se requiere para saber el avance del objetivo.

De la misma manera, es común establecer metas para el indicador sin tener como base alguna medición de los parámetros involucrados, sin conocer en dónde se encuentra la información, lo que tiene como consecuencia metas inalcanzables o sin sentido. Hay que recordar que tampoco quedan escritas en piedra, pero no pueden cambiar cada mes para efectos de “no salir mal” en la evaluación.

Aunando a lo anterior, hay que considerar que un indicador debe tener actividades asociadas para que se logre la meta planteada, además de dar seguimiento a su desarrollo.

A continuación se presentan las actividades que integran esta práctica de planeación:

- Escuchar la voz del cliente.
- Medición de la satisfacción del cliente.
- Revisión de la información comercial presentada.
- Diagnóstico interno (fuerzas y debilidades).
- Diagnóstico externo (oportunidades y amenazas).
- Determinación de posición competitiva-fuerzas del mercado.
- Análisis de la industria y mercados, tendencias.
- Revisión y/o determinación de la visión, misión, los valores y la estrategia a seguir.
- Definición de mercados meta, marcas y productos.
- Determinación de capacidades de planta y producción/economías de escala-sistema de costos (fijos-variables, ABC, estándar, etcétera).
- Definición de inversiones y mantenimientos.
- Definición y análisis de alianzas estratégicas; otorgamiento de franquicias o licencias.
- Definición del manejo de capital de trabajo, balanza comercial y márgenes de utilidad.
- Definición de posibles precios para mercados y productos.
- Definición de volúmenes de venta por producto, aplicaciones y mercado; productos nuevos vs. totales.
- Porcentaje de ventas e ingresos provenientes de mercados nacionales e internacionales.
- Determinación de objetivos.

- Elaboración de estados financieros proforma, determinación del presupuesto.
- Elaboración del plan de mercadotecnia.
- Elaboración del plan estratégico de la empresa.
- Difusión y determinación del monitoreo y control de los planes y presupuestos.
- Retroalimentación de los resultados para la revisión de los planes.

En muchos de los casos es necesario estar convencido, a nivel organización, de que se quiere incursionar en mercados internacionales, con el objeto de orientar esfuerzos a la consecución del objetivo.

Dentro del plan estratégico de la empresa XYZ, se definió la necesidad de incrementar la participación de mercado en el Oriente, debido a que era muy buena imagen para la empresa a escala internacional, le permitiría atacar mercados como el japonés, caracterizado por ser exigente y de buena paga, o el árabe con características similares y dominado por los europeos.

Para ese entonces, XYZ ya realizaba ventas en Japón y Taiwán pero con bajos volúmenes; y requería iniciar ventas en el mercado chino que iniciaba el despegue. En los mercados del sureste asiático había países en donde las maquiladoras que empleaban el producto de XYZ, estaban llegando, debido a los bajos costos de mano de obra.

La dirección general solicitó el plan de mercadotecnia en el cual se plasmaran los objetivos, las estrategias y metas a lograr. Se asignaron recursos para lograr el objetivo planteado, además de un mayor uso de la capacidad de planta que requería abatir costos fijos para que el producto fuera más competitivo.

Seis meses después se logra el ingreso al mercado de Indonesia con un volumen mensual aceptable y una utilidad mínima, dado el costo del flete marítimo, desde México. Se encuentra que el mercado está acostumbrado al producto japonés y español que presentaba una variación, en peso, de miligramos, cuando el producto mexicano presentaba una variación de 1-2 kilogramos lo que ocasionaba pérdidas al distribuidor local. Cabe señalar que el producto mexicano tenía un mejor desempeño que los competidores y su precio era competitivo en el mercado.

Además, se comenta el requerimiento de peso de producto al interior de la organización y el área de producción comenta que con la tecnología actual es, prácticamente, imposible lograr una variación del producto en miligramos:

- ¿Se invierte en tecnología para cumplir con el requerimiento del mercado?
- ¿Se deja el mercado por tener requerimientos difíciles de alcanzar?
- ¿La mínima utilidad que deja el mercado justifica la inversión?
- ¿Cómo evaluar al área comercial?, ya que su objetivo pudiera no lograrse.
- ¿La planeación debería dar respuesta a las interrogantes planteadas?

Investigación de mercado

Ya habiendo comentado la práctica de la planeación y siguiendo el ciclo de comercialización, se revisarán las actividades involucradas en la práctica de investigación e inteligencia de mercado. Surgen discusiones respecto a cuál sería la práctica posterior a la planeación, pues la investigación de mercado o el producto total, podrían continuar, pero es necesario dar un orden a las distintas actividades. Dentro del ciclo comentado, se han dejado así para ejemplificar que primero se debe planear el futuro de la organización y después aterrizar las distintas funciones de la organización.

Esta práctica considera que cualquier organización debe conocer a los clientes que atiende o atenderá (clientes potenciales), así como a los mercados con los cuales interactúa. En el caso de un producto nuevo a un mercado, ya sea actual o reciente, deberá realizarse la investigación de mercado correspondiente para determinar la factibilidad de venta, el precio y otros factores importantes para la comercialización.

Independientemente de que sean mercados y productos actuales o nuevos para la organización, se dará un seguimiento detallado de las variables macroeconómicas del país donde se comercializa el producto o servicio como puede ser: el PIB, la deuda del país, las reservas internacionales, la inflación y la balanza comercial.

Pero, ¿qué pasa si ocurre una devaluación del yen japonés y la organización vende sus productos en Japón?, ¿qué acción puede tomar un gobierno si tiene un déficit originado por las importaciones y expresado en su balanza comercial? En el caso de que ocurra una devaluación, el cliente solicitará un descuento en el precio que compense la depreciación de la moneda; también, es posible que suspenda pedidos por la caída en los consumos. La organización entonces debe estar preparada para saber si le es posible ofrecer el descuento o de qué forma puede contrarrestar los efectos de la devaluación.

Otra actividad importante es el monitoreo de la competencia, ya que al detectarse el ingreso de un nuevo participante en el mercado se esperan reacciones a nivel comercial por parte del competidor. ¿Hay reducciones en el precio del producto? ¿Deja de solicitar como pago una carta de crédito? ¿Cómo debe reaccionar la organización ante estas alternativas para el cliente?

Una fuente valiosa de información en cada país son las estadísticas comerciales que proporcionan, por fracción arancelaria del producto, los países importadores y exportadores (en ocasiones también se logra conseguir información de las empresas que realizan dichas transacciones), volúmenes y precios CIF (*Cost, Insurance & Freight* por sus siglas en inglés) o FOB (*Free on Board* por sus siglas en inglés) del producto que se está manejando.

Aunado a lo anterior, debe considerarse la posible entrada de productos nuevos, sustitutos o aplicaciones que, seguramente, afectarán la labor comercial, si no se identifican a tiempo.

De igual manera, será necesario identificar a los clientes potenciales, pues generalmente son clientes que, por alguna razón, están con la competencia o que, debido a distintas aplicaciones, prefieren la utilización de otros productos.

Otro aspecto importante dentro de la inteligencia de mercado será la parte legal del producto, ya que en países como EE.UU., las demandas son millonarias por detalles o

descuidos de algún aspecto relacionado con el producto. Asimismo, se requiere conocer todo lo relacionado con etiquetas, autorizaciones o restricciones sanitarias e información acerca del producto.

¿Qué pasa cuando se quiere vender un producto mexicano en países árabes? Será recomendable recurrir a los servicios y ayuda de la Cámara Árabe Mexicana de Industria y Comercio, en donde brindan asesoría acerca de las formas de hacer negocios en dichos países, la traducción de las etiquetas y las características del producto, los aspectos sanitarios y legales del país al que se quiere exportar.

También se contará con la evaluación de distribuidores y de todas aquellas organizaciones que tienen contacto con la empresa desde un punto de vista comercial, que implique la búsqueda de mejoras para la organización y su permanencia en los mercados internacionales, ¿cómo saber que su canal de distribución es el adecuado? ¿Le envía información acerca del comportamiento de los mercados que atiende?

En esta práctica también se encuentra la investigación y desarrollo, función que recoge las necesidades de los clientes actuales y potenciales, y busca transformarlos en productos y servicios que satisfagan las necesidades planteadas o identificadas por la organización. ¿La organización cuenta con la infraestructura necesaria para desarrollar nuevos productos? ¿Cómo se hace llegar la información acerca de las necesidades de los clientes o de las aplicaciones de sus productos? ¿Tiene un tecnólogo que la auxilie? ¿Cómo desarrolla sus nuevos productos?

Existen técnicas como el *Quality Function Deployment* (QFD), herramienta desarrollada en Japón que traduce e incorpora las necesidades del cliente en el producto o servicio. En ocasiones ni el mismo cliente sabe exactamente lo que quiere, por lo que estas herramientas ayudan al cliente y al proveedor a identificar la necesidad e incluirla en el producto.

Investigación y desarrollo debe trabajar de la mano con ventas y mercadotecnia, ya que debe estar en contacto con el mercado y no sólo dentro del laboratorio, es decir, debe conocer a los clientes y lo que piensan de los productos, para tener una mejor perspectiva de los futuros desarrollos.

La empresa GHI vendía sus productos en el Medio Oriente, mediante canales de distribución, teniendo un desempeño adecuado, tanto de sus distribuidores como de las ventas realizadas.

Esta compañía, desconocía su participación de mercado en los distintos países en donde se vendían sus productos, sólo sabía que el producto japonés competía fuertemente con ellos y que, con frecuencia, les ganaban las licitaciones con volúmenes interesantes de ventas.

La dirección comercial de GHI comentó con el área de mercadotecnia la falta de información respecto a los mercados atendidos. Ésta se dedicó a conseguir información que sirviera para orientarse respecto a las actividades de los competidores en la región. Se consultaron las estadísticas comerciales de Japón y se consiguió la información de las exportaciones japonesas al Medio Oriente, obteniendo los volúmenes y precios de venta.

Con esta información se consideró necesario hacer un viaje de conocimiento a los mercados atendidos, enviando al personal de ventas y mercadotecnia para conseguir información “fresca” de los mercados.

En 16 días se visitaron los Emiratos Árabes Unidos, Omán, Qatar, Arabia Saudita, Siria y Jordania.

En un primer encuentro con un comprador de una empresa europea, trabajando en el Medio Oriente, recibe a los visitantes mexicanos con el argumento de que sólo tenía cinco minutos para atenderlos dadas sus múltiples actividades. Es común pensar que los compradores lo recibirán con los brazos abiertos, pero la realidad es otra.

En el siguiente país visitado felicitaron a los representantes de GHI porque nunca habían recibido representantes del proveedor mexicano, todo era por medio de sus distribuidores.

En cada uno de los países se obtuvo la información de importaciones del producto, ya fuera en aduanas o centros de comercio exterior, conociendo qué países eran los principales exportadores (competidores), los volúmenes anuales y los precios de venta aproximados. También, se visitaron clientes y canales de distribución para conocer sus necesidades, aplicaciones de productos e información; además, solicitaron cotizaciones, información de los productos, más visitas comerciales y técnicas, haciendo referencia a otros proveedores que tenían oficinas en la región y cuya política era una visita mensual al cliente para “estar cerca de él”.

El reporte del viaje fue extenso presentando amplia información respecto a la participación de mercado de la compañía GHI por país, los principales competidores, los volúmenes y precios de venta, la presentación del producto, los comentarios sobre el servicio técnico que ofrecía la competencia, las condiciones de pago, la forma de llevar a cabo las licitaciones, los perfiles de clientes actuales y potenciales, etcétera.

La inversión en investigación e inteligencia de mercados es redituable. Es necesario definir si se hace con recursos propios o se contratan los servicios, lo importante es contar con la información para determinar los objetivos y estrategias a seguir en dichos mercados.

Producto

Ahora bien, del mismo modo se comentará la práctica denominada producto total. La definición del producto a comercializar siempre será un proceso definitivo y obligado para cualquier organización, ya que deben definirse los productos que serán empleados en la comercialización de la organización, relacionando el factor producción con la venta.

En el caso de los productos, será importante definir los tiempos de producción, los cambios de líneas, el cumplimiento de especificaciones de calidad, los inventarios, los costos de producción, entre otros factores, pues de ellos dependerá una exitosa comercialización. Además, se incluirá el desarrollo de nuevos productos que tendrán como insumo los requerimientos de los clientes, las necesidades nuevas a satisfacer o las actuales insatisfechas.

Asimismo, se definirá la cartera de productos a comercializar, iniciando por la definición de productos nuevos o actuales a mercados nuevos o actuales, la posible adaptación de los mismos en dichos mercados y de qué forma le afectarán los hábitos de consumo o costumbres de éstos.

Un aspecto importante es el papel que, en esta práctica, juega el envase, el etiquetado, el empaque y el embalaje que estarán alineados con la logística. Además, en este proceso, se incluirá el manejo de marcas mejor conocido como *branding*, ya que, aun cuando, en ciertos productos industriales pudiera ser menospreciado el tema, siempre habrá una preocupación por el mismo, pues evita confusión para el consumidor, además de confianza a construir por el proveedor.

A continuación se presentan las actividades que integran esta práctica:

Proveedores

- Evaluación y selección de proveedores de materia prima-servicios/control de calidad por parte del cliente.
- Grado de integración nacional/importaciones temporales/uso de programas de apoyo/sustitución de importaciones.
- Manejo de contratos con proveedores de materia prima y servicios.
- Realización de proyectos conjuntos cliente-proveedor.
- Visitas conjuntas a proveedores y clientes.
- Actualización de requisitos del cliente a proveedores.
- Monitoreo, seguimiento y evaluación del desempeño de proveedores de materia prima y servicios.
- Aprovechamiento de financiamientos en conjunto cliente-proveedor.

Investigación y desarrollo/innovación

- Identificación y recopilación de necesidades actuales y potenciales.
- Procedimiento para convertir necesidades de clientes en productos y/o servicios.
- Identificación y aplicaciones del producto actuales y potenciales.
- Manejo y difusión de desarrollo de productos.
- Áreas funcionales y labor desempeñada en el desarrollo de productos.
- Desarrollo de producto: inicio, desarrollo, validación, aprobación y puesta en el mercado.
- Disposición de producto al final de su vida útil.

Tecnología

- Uso y actualización de la tecnología de producción.
- Desarrollo propio o empleo de un tecnólogo en producción.
- Posicionamiento tecnológico.

- Relación entre producto, productividad y tecnología.
- Identificación y recopilación de necesidades actuales y potenciales.

Empaque

- Desarrollo de envase, empaque y embalaje.
- Elaboración de etiquetas.
- Disposición de empaques.

Producto

- Análisis de los productos de la competencia.
- Aseguramiento de la calidad del producto.
- Cobertura de necesidades actuales y/o potenciales.
- Requerimientos de adaptación de producto al mercado destino.
- Etapa actual del ciclo de vida del producto.
- Rentabilidad por producto/ritmos y volúmenes de producción y venta.
- Evolución del producto en el mercado.
- Análisis de la estacionalidad de venta de productos.
- Estrategia de producto.
- Ventas de producto al mercado nacional e internacional.
- Valoración del desempeño del producto en sus aplicaciones.
- Definición de servicios asociados al producto.
- Requerimientos de adaptación de servicios al mercado destino.
- Evaluación de servicios por parte del cliente.
- Registro y manejo de marcas, Denominación de Origen (DO).
- Disposición de producto.
- Manejo de marcas en los mercados doméstico y destino.
- Registro de marcas en los mercados doméstico y destino.
- Procedimiento para demanda por marcas.
- Manejo de la solución de controversias.
- En caso necesario, manejo y valoración del *brand equity*.

Se presenta el caso de un producto mexicano que se introdujo en un mercado internacional. Posiblemente, sea una costumbre la presentación de casos de éxito que muestran las capacidades de una organización y las soluciones empleadas, pero también los casos sin éxito presentan un aprendizaje, tanto para la organización como para quien los conoce.

La organización mexicana ABC que ya exportaba sus productos a distintos países y regiones en el mundo, principalmente a los EE.UU., identifica que los productos con mejor margen comercial son requeridos en el Lejano Oriente.

La dirección general solicita que se incursione en mercados de esa región para determinar la posibilidad de aumentar su presencia comercial, así como buscar un incremento en los márgenes de utilidad.

Por otra parte, ventas realiza una investigación de mercado con recursos propios, obteniendo la siguiente información: el mercado del producto X es importador neto y abastecido principalmente por japoneses y españoles, con volúmenes atractivos de ventas. Los precios *Cost, Insurance & Freight* (CIF por sus siglas en inglés) a este mercado, podrían considerarse atractivos, determinando un margen adecuado respecto a los costos que se tendrían para el producto mexicano.

Para ABC es un mercado totalmente nuevo, por lo que debe buscar cómo introducir su producto. Ésta tiene relación comercial con distintas comercializadoras japonesas (*sogo sosha*), a quienes solicita apoyo para ingresar al mercado identificado. Sin embargo, sólo una de ellas muestra interés y ofrece asistencia para la introducción del producto.

Además, solicita el envío de muestras y cotizaciones del producto, la presentación, la forma de empaque, el tiempo de entrega, etc. Después de un tiempo, responde que sí hay interés por parte de su oficina en dicho país, y el precio que ofrece la comercializadora representa un margen comercial bajo para ABC, pero tiene compradores potenciales.

El producto enviado como muestra presentó un desempeño superior al japonés y al español, por lo que requieren de la presencia de personal de ABC en ese país, con la intención de que conozca al canal de distribución, además de visitar clientes, presentarse físicamente y buscar la realización de las primeras ventas.

Luego, ABC analiza la información y determina que, aun cuando, el margen comercial es bajo, permite su presencia en otros mercados, rotación de inventarios y mayor manejo de la capacidad de la planta productiva. Envía a un representante de ventas al país y se reúne con el personal de la *sogo sosha* para definir el precio de venta.

Más adelante, visita al distribuidor local, quien muestra la presentación de los productos de la competencia, comenta que el producto mexicano tuvo un desempeño superior y que los clientes que lo probaron están dispuestos a consumirlo, solicitando los tiempos de entrega adecuados y el producto similar al recibido en las muestras.

Es importante señalar que los productos japoneses y españoles presentaban una variación en peso de miligramos, considerando que el producto era vendido en forma de paca sólida. El producto mexicano presentaba una variación de 1.5 a 2.0 kg, cuando el representante de ventas presentó esta información al área de producción, sonrieron ante el hecho y preguntaron si se tenía conocimiento de cómo le hacían los competidores para lograr la variación tan baja.

Cabe resaltar que de los países del Lejano Oriente que ABC atendía, el país seleccionado era el único que presentaba esta característica, respecto al peso, pues ABC competía con los japoneses en su país y en Tailandia, lugares donde no se tenía este requerimiento. Por lo anterior, producción comentó que no tenían conocimiento de

cuál podría ser la solución y que, en caso de interés por cumplirlo, seguramente se necesitarían inversiones en la planta.

Se obtuvo el primer pedido por un volumen atractivo para ABC que fue enviado de acuerdo con los requisitos establecidos para la primera compra. Debido a lo anterior, se continúo recibiendo pedidos para los siguientes cuatro meses, con precios adecuados y volúmenes atractivos.

Después de cuatro o seis meses de enviar producto de ABC al país seleccionado, se recibió un primer reclamo del distribuidor, al solicitar un ajuste del peso del producto, comentando que la variación tan amplia en peso le estaba generando pérdidas, porque el cliente acostumbrado al producto de la competencia sólo tenía que pedirlo y ya sabía el peso exacto en kilos.

El producto mexicano primero se tenía que pesar y después cortar o agregar para obtener el peso acostumbrado; esto implicaba atención de un empleado del distribuidor que debía estar pesando y cortando el producto, para agregar o quitar lo que faltara. No había quejas de calidad, tiempos de entrega, desempeño del producto o precio, sólo peso de producto.

Por su parte, ABC analiza nuevamente la información y decide continuar suministrando el producto con la variación que se tiene; donde la inversión necesaria, implicaba desarrollo tecnológico propio, ya que no contaba con licenciador de tecnología y, dado que no era requerimiento de otros mercados en el mundo, sería sólo para cubrir la necesidad de este mercado tan especial, por lo que se decide no realizar la inversión. Luego de seis meses, el distribuidor determina dejar de comprar el producto mexicano, porque no hay respuesta de ABC, respecto al ajuste en peso de sus productos.

Por lo anterior, ¿debe venderse el producto que se tiene o el que requiere el mercado? ¿Las necesidades de cada mercado deben ser cubiertas por la organización? ¿Se está dispuesto a realizar inversiones para cubrir los requerimientos del mercado o de un cliente? ¿Qué margen de utilidad será considerado suficiente para mantenerse en un mercado? ¿La investigación de mercado fue adecuada?

Costo y logística

A continuación se revisarán las mejores prácticas de costo-beneficio y logística, en las que se cuantificará lo visualizado en otras prácticas, ya que será necesario convertir los planes en números duros, las estrategias para productos y servicios que permitan a la organización acceso a los mercados identificados como potenciales y su permanencia en los actuales.

El costo-beneficio se refiere a lo relacionado con el margen de utilidad del producto; es decir, considerará los distintos tipos de costos que afectan al producto, como son los de producción, logística y distribución.

Incluye las referencias de precios y márgenes de utilidad identificados en los mercados internacionales que justifiquen el esfuerzo de la empresa vía rendimiento de inversión.

Asimismo, se considera dentro de este rubro la capacitación para el personal relacionado con el manejo de costos, precios y su negociación, riesgos cambiarios, descuentos y formas de pago por parte del comprador (carta de crédito, transferencia

electrónica, etc.), incluyendo la posibilidad de financiamiento o pagos a plazos que involucra riesgos de crédito. El personal deberá poseer las capacidades y competencias necesarias para “no dejar dinero en la mesa” o ganar oportunidades redituables.

Hay que destacar que respecto al cobro de las ventas al exterior, se toma como base la política definida por la organización, ya que la mejor práctica considerada es la de cómo la organización asegura el cobro. Por ejemplo, hay mercados que aceptan abrir una carta de crédito a la vista, pero habrá otros que no consideran esta opción, pues los proveedores no la solicitan. Por ello, el área de ventas y finanzas revisará las condiciones y políticas de cobro adecuadas para la empresa.

Por otra parte, se estimará la cuantificación de los rubros de costo a considerar en los casos de compra de emergencia, así como el precio a ofrecerle.

A continuación, se presentan las actividades que integran esta práctica:

- Definición de precio: ¿quién la hace?
- Líder o seguidor en precios.
- Conocimiento de precios internacionales.
- Conocimiento de costos de producción y márgenes de utilidad.
- Conocimiento de costos de logística/*Incoterms*.
- Precio en caso de compra de emergencia del producto.
- Análisis de la estacionalidad de precios.
- Valor o beneficio que el cliente reconoce.
- Capacitación interna en negociación de precios.
- Ritmos de producción/programas de producción/tiempos de entrega/manejo y control de inventario de producto.
- Definición de políticas de inventarios.
- Aseguramiento del cobro.
- Balanza comercial de la organización.
- Utilización de financiamiento propio o externo para comercio exterior.

La empresa RST realizaba ventas en el Lejano Oriente, teniendo como objetivo el ingresar a otros mercados asiáticos, debido a la imagen que lograría por ser éstos, unos mercados exigentes. Por lo anterior, RST logró hacer contacto con una comercializadora que mostró interés en el producto, comentando que tenía clientes con potencial.

Además, solicitó una muestra del producto para ser enviada a sus prospectos y que hicieran pruebas, mismas que fueron exitosas. También solicitó cotizaciones en distintos puertos para dar flexibilidad de pago y asegurarlo con cartas de crédito a la vista y confirmadas.

Un día, la comercializadora llamó a RST solicitando un precio de 700 USD/tonelada, cuando el precio debía ser: 1,000 USD/Ton. Entonces, la comercializadora argumentó que, como era la primera venta, sería necesario considerar un descuento interesante para “animar” al comprador; sin embargo, se le negó la venta dado el bajo precio que solicitaba.

Luego, llamó dos días después ofreciendo 850 USD/Ton, y se le negó nuevamente. Al día siguiente ofreció 925 USD/Ton y sucedió lo mismo; por lo que, la comercializadora llamó al otro día para ofrecer los 1,000 USD/Ton, para que el producto fuera enviado en el siguiente barco. Como se podrá observar, es necesario cuidar los intereses de la empresa, conocer los costos y la utilidad, sin dejar dinero en la mesa por el argumento de entrar a un mercado.

La práctica de logística, considera lo relacionado con el movimiento del producto desde la planta productiva hasta la del cliente. Asimismo, se contará con información acerca de seguros, fletes, *Incoterms*, agentes aduanales, tercerías, rutas de transporte y costos asociados.

Del mismo modo, se requiere establecer una relación comercial con los proveedores de servicios, y debe considerarse la evaluación de los servicios que ofrece, los precios, la infraestructura y la experiencia de operaciones con el producto, así como la revisión legal de dicha relación comercial.

Es recomendable que ventas y finanzas tengan el conocimiento físico, de lo que implica mover un producto, “vivir” el manejo y transporte del producto, porque hay ocasiones en que el producto sale bien de planta, pero al llegar al cliente tiene problemas por el incumplimiento de los requisitos acordados, físicos o documentales.

En logística hay que agregar a los canales de distribución que son vitales para que el producto llegue al consumidor, pues debe considerarse la evaluación de contar con un canal de distribución contra el establecimiento de un canal propio.

En el caso de emplear un canal de distribución externo, hay que considerar desde la evaluación del canal de distribución hasta la definición de un contrato que regule la relación comercial. De igual manera, será necesario definir el otorgamiento de exclusividad y revisar la forma en que se evaluara el desempeño de la distribución.

Es importante tener en cuenta y conocer las costumbres del mercado, así como los intermediarios que operan en la comercialización del producto, identificando las diferencias entre cada uno de ellos y la logística empleada en los mismos.

Posteriormente, viene la definición del margen de ganancia para los distintos canales establecidos en el mercado y la adaptación de las políticas de la organización, de acuerdo con el contexto, dentro de las cuales se pondrá especial énfasis en el manejo de corrupción y la transparencia de operaciones comerciales.

También, habrá proyectos conjuntos como la forma en que se atenderán los reclamos por parte de los clientes, la distribución de la inversión en promoción y publicidad, aclarando la forma de compra del producto, en caso de ser comisionista o comprar; y revender el producto, como es el caso de las comercializadoras. Una función importante del canal será la recopilación de información referente al mercado que se atiende.

A continuación se presentan las actividades que integran esta práctica:

- Evaluación y selección de proveedores de servicios.
- Manejo de contratos con proveedores de servicios.
- Monitoreo, seguimiento y evaluación del desempeño de proveedores de servicios.
- Proyectos conjuntos/control de calidad.
- Conocimiento de costos de logística (transporte, seguros, aduanales, etcétera).
- Ser trazable y dar seguimiento a las órdenes de compra hasta el embarque final.
- Evaluación del cliente acerca de las entregas y la documentación.
- Selección (conocimientos, actitudes, competencias y habilidades requeridas para el proceso/función) y evaluación del desempeño del personal.
- Capacitación interna: programas de apoyo del gobierno, trámites aduanales para exportación, certificados de origen, logística por distintos medios de transporte, documentación necesaria, “consularización” (sic) de facturas, aspecto fiscal.
- Detección de necesidades y efectividad de programas de capacitación.
- Proceso para definir canales de distribución propios o ajenos a la organización.
- Evaluación y selección de canales de distribución.
- Planes de ventas y mercadotecnia, junto con los canales de distribución; establecimiento de compromisos.
- Manejo de contratos/convenios con canal de distribución (compromisos de ventas, exclusividad, publicidad, refacciones, inventarios, pagos y comisiones).
- Venta de productos mediante las comercializadoras.
- Conocimiento del cliente detrás del canal de distribución.
- Existencia de procedimientos y/o instrucciones operativas relacionadas.

Por otra parte, la organización EFG había determinado que el mercado tailandés era potencial para sus productos, y se dedicó a conseguir un canal de distribución para iniciar las ventas en un corto plazo. Es decir, se identificó una comercializadora como la mejor alternativa, se tuvieron pláticas y negociaciones para, finalmente, otorgar la exclusividad de los productos mexicanos a la organización.

Sin embargo, EFG no contaba con información del mercado, sólo sabía que este país era importador del producto, pero desconocía la competencia, a sabiendas de que el producto japonés competía en el mismo mercado. Aunque el producto de EFG era mejor que el japonés en cuanto a precio, calidad y desempeño, por lo que ésta supuso que no habría problema para incursionar en el mercado.

Además, se realizaron viajes de conocimiento de clientes y del distribuidor, observando que la comercializadora conocía a los posibles clientes. En todos los casos se hablaba

de volúmenes interesantes de venta y los clientes ofrecían comprar el producto, después de probar su desempeño y recibir cotizaciones.

Se enviaban las muestras y cotizaciones y no se obtenían las ventas, debido a ciertas razones no claras para EFG. Luego, se realizó un nuevo viaje, se volvió a visitar a la comercializadora y se solicitó la información de volúmenes de importación, proveedores e importes de las operaciones que se realizaban en Tailandia.

La comercializadora nunca envió la información, argumentando que no era fácil conseguirla; pero, en México se consiguió la información y se verificó que Japón era el primer exportador del producto a Tailandia, seguido por España y Alemania, en cantidades menores. Al cuestionar a la comercializadora acerca de lo encontrado, comentaron que la información no era válida para ellos. La realidad era que la comercializadora había obtenido la exclusividad de EFG, para neutralizarla en su incursión al mercado tailandés.

Comunicación

El sector transformación podría prescindir de la comunicación masiva de sus productos hacia el consumidor, ya que éstos, generalmente, requieren de un tratamiento industrial posterior antes de que el consumidor final los adquiera.

Sin embargo, se necesita una alineación de la estrategia de comunicación con la entrada a mercados internacionales que considere, por ejemplo, la emisión de folletos explicativos acerca del producto y los servicios asociados, en distintos idiomas, dependiendo de los mercados atendidos. Por otro lado, un aspecto a considerar es la necesidad de participar en ferias y exposiciones, así como los factores que se deben analizar para tener una participación exitosa, así como el manejo de las muestras y la posible publicidad en medios especializados.

Por ejemplo, puede mencionarse la evaluación de exposiciones en las que se quiere presentar el producto; y siempre se contará con un objetivo de participación, porque es común pensar que si no se realizan ventas en la exposición, no se tuvo éxito. Sin embargo, el objetivo es tener presencia en mercados, conseguir canales de distribución potenciales para cierta región o conocer un mercado, la participación será evaluada con base en lo planteado.

A continuación se presentan las actividades que integran esta práctica:

- Evaluación y selección de ferias y exposiciones.
- Objetivos de participación en ferias y exposiciones/costo y beneficio.
- Utilización de financiamiento propio o externo para ferias y exposiciones.
- Participación en ferias y exposiciones.
- Seguimiento y evaluación de la participación en ferias y exposiciones.
- Procedimiento para elaborar y actualizar catálogos/folletos del producto.
- Utilización de medios impresos para promoción.
- Empleo de Internet para promoción y venta de producto.

- Evaluación de resultados de la promoción para venta de producto.

Por otra parte, la organización MNO vendía productos para la industria petrolera; su preocupación era atender mercados no tradicionales en el Lejano Oriente, como Vietnam y Taiwán, de los cuales se tenía conocimiento de un despegue en sus exploraciones petroleras. La atención se centraba en Vietnam, donde EE.UU., estaba interesado en los nuevos campos de exploración y había levantado el embargo.

En el caso de Taiwán, se sabía que no tenía el potencial de Vietnam, pero que había exploraciones y estaban requiriendo material para las mismas, por lo que solicitó autorización a la dirección general para participar en la Feria Mundial de Taipei, la cual reunía a los productos de los países en vías de desarrollo.

Participar en una feria implicaba perderse entre todos los productos que se ofrecían, ya que no era especializada como una exposición: materias primas, artesanías, ganado, semillas y agricultura. Ante esta situación, la dirección general cuestionó el objetivo de la participación como expositores, a lo cual se respondió que el objetivo de dicha participación era conocer el mercado de Taiwán, en productos para la industria petrolera, así como hacer presencia en este mercado, pues se sabía que la competencia también estaba interesada en vender sus productos en ese país.

El objetivo fue comprado por la dirección general, asignando recursos para la participación con un stand pequeño y la asistencia de dos personas de ventas y mercadotecnia, sabiendo que no se realizarían ventas de productos, sólo se conocería el mercado, se establecerían las relaciones con los posibles distribuidores y se determinaría el potencial del mercado para la organización.

De esta forma, se participó en el evento obteniendo información acerca de lo que Taiwán estaba realizando, respecto a la exploración de petróleo; se identificó a los posibles distribuidores; se obtuvo información acerca del volumen y del precio de las importaciones del producto al mercado; determinándose que se tenía un bajo potencial de venta para los productos de MNO.

Atención y servicio al cliente

Este proceso se refiere a lo que conoce como *back office*, función que cubre lo relativo a la documentación, facturación, notas de ajuste, descuentos, etc. Información importante para el cliente y que, en comercio exterior, adquiere relevancia por la liberación de mercancías, además del aspecto financiero que implica, por ejemplo, la entrega de documentación solicitada en las cartas de crédito. El hecho de que una factura se encuentre bien elaborada proporciona confianza al cliente, ya que muestra la preocupación del proveedor por cumplir con los requisitos mínimos de su relación.

En este punto, también se ubica lo relacionado con la atención a quejas y reclamos por la calidad del producto o servicio ofrecido, el servicio al cliente en los productos que adquirió, el mantenimiento, las refacciones y otros aspectos relacionados, cuando el cliente solicita la atención del proveedor. En muchos de los casos, el cliente supone que la marca garantiza una buena atención a cualquier solicitud, pero es mejor que el cliente conozca que una organización es capaz de atenderlo y darle un buen servicio.

Adicionalmente se encuentran las garantías que el proveedor ofrece para sus productos o servicios relacionados, lo cual permite al cliente depositar una mayor confianza en

dicho proveedor, ya que las garantías deben ser útiles para el cliente y no sólo cubrir un aspecto comercial.

A continuación se presentan las actividades que integran esta práctica:

- Definición de los servicios asociados al producto (garantías, posventa, servicio técnico, refacciones, mantenimiento, talleres de servicio).
- Requerimientos de adaptación de servicios al mercado destino.
- Procedimiento para recibir órdenes o pedidos del cliente.
- Determinación de la capacidad para atender el pedido/definición de tiempo de entrega.
- Respuesta (cotización) al cliente sobre el pedido.
- Difusión del pedido hacia el interior de la organización/planes de producción.
- Manejo de medición, precios, facturación y notas de ajuste.
- Obtención, manejo y envío de documentación clave para el producto.
- Procedimiento de atención a sugerencias, reclamos y quejas del cliente.
- Manejo de contratos de compra-venta con clientes/controversias.
- Manejo de producto no conforme con las especificaciones.
- Evaluación de servicios asociados por parte del cliente.
- Evaluación de la atención y el servicio de las áreas en contacto con el cliente.
- Detección de necesidades de capacitación en áreas en contacto con el cliente.
- Efectividad de los programas de capacitación en áreas en contacto con el cliente.
- Políticas de visitas a clientes (ventas, servicio y acciones a seguir).
- Desarrollo de perfiles técnicos de los clientes.
- Definición y operación de la estructura organizacional de las áreas comerciales.
- Selección (conocimientos, actitudes, competencias y habilidades requeridas para el proceso/función) y evaluación de desempeño del personal.
- Capacitación interna: inducción a la organización/cálculo y negociación de precios-*Incoterms*/descuentos/aseguramiento de créditos en el extranjero/aseguramiento del cobro-créditos documentarios.
- Detección de necesidades y efectividad de programas de capacitación.
- Existencia y operación de página Internet.
- Existencia de procedimientos y/o instrucciones operativas relacionadas.

La compañía CDE vendía sus productos en China, el mercado chino le representaba, aproximadamente, 30% de sus ventas al exterior, siendo un mercado importante y con

un comprador, debido a la centralización de compras por el gobierno chino para una industria estratégica.

Tiempo después del último embarque realizado a China, llegó un fax a la planta productiva de CDE, presentando un reclamo del comprador chino, respecto al producto mexicano, argumentando que presentaba un mal acabado y solicitando el envío inmediato de un técnico para revisar el producto, por lo cual, era necesario determinar si se requería hacer este cambio o dar una indemnización al comprador, por el problema presentado.

El fax fue turnado al departamento de calidad de la planta, donde se había liberado el producto para su venta. Se revisó la información del lote enviado y las especificaciones de calidad y se concluyó que el producto enviado había cumplido con los requerimientos de calidad, determinándose que el reclamo no era procedente.

Entonces, el departamento de calidad decide responder el fax, con copia al área de exportación, avisando de lo ocurrido y comunicando al comprador chino que verificara el producto, porque de México se exportó en buenas condiciones, por lo cual no serían visitados por algún técnico.

Ante esta respuesta, China dejó de comprar el producto mexicano durante dos años, con la consecuente pérdida de participación de mercado, reducción de utilidades para la organización y sin posibilidades de corregir la respuesta enviada desde la planta.

Además, se realizó una intensa labor comercial y la empresa decidió participar con un *stand* en una exposición en Beijing, con el fin de acercarse, nuevamente, a los compradores chinos, siendo así que viajara el personal ejecutivo de ventas y mercadotecnia. Finalmente, se logró el objetivo de reanudar la relación comercial con la aceptación de la visita de un técnico mexicano, dos meses después de la exposición, con lo cual se verificó que el acabado del producto no era el adecuado, se otorgó un descuento y las ventas se reactivaron de nueva cuenta.

Evaluación

La práctica de evaluación de la comercialización cierra el ciclo de comercialización, ya que se evaluará todo lo realizado, comercialmente, en búsqueda de una mejora en la satisfacción del cliente y aceptación de sus productos.

Es decir, se considerará la evaluación de la satisfacción del cliente en forma objetiva, complementando la subjetividad de la percepción. Los puntos a incluir en esta evaluación serán determinados al interior de la organización, con la intención de buscar o identificar nuevas oportunidades de productos, servicios asociados o mejoras en la operación comercial de la organización.

La organización debe preguntar a sus clientes cómo la observan desde el punto de vista de productos que cubran sus requerimientos en: calidad, aplicación y desempeño, entrega oportuna, precios justos, servicio técnico asociado, atención recibida por parte de su ejecutivo de cuenta, garantías ofrecidas, atención a reclamos o quejas, entrega de documentación relacionada con la venta y trabajo conjunto cliente-proveedor, entre otros puntos. Hay que aclarar que la evaluación no sólo debe cubrir a las áreas comerciales, sino considerar otras que también entran en contacto con el cliente como la de finanzas o el área legal.

La evaluación puede ser realizada mediante encuestas anuales, evitando saturar al cliente de preguntas, aunque queda a criterio de la organización. Asimismo, se sugiere plantear interrogaciones directas dejando sólo las preguntas abiertas, para conocer su opinión, o sugerencias y comentarios.

Por otra parte, debe definirse qué se hará con esta información y quién debe conocerla, para determinar las acciones correctivas o preventivas a realizar, y así mejorar en distintos aspectos.

Es importante saber que si el cliente participa en este tipo de encuestas y, al siguiente año, observa que no hay cambios respecto a lo contestado o sugerido, perderá interés y considerara que sólo se realizan las encuestas para cubrir un requisito, sin que haya repercusiones positivas. Por el contrario, si nota la diferencia, será el más interesado en continuar participando. Aunque habrá situaciones, opiniones o comentarios que no sean del agrado de la organización, pero al ser claro el objetivo, se aprovechará la información para mejorar y revertir lo recibido.

Al final, la organización dará una retroalimentación a los clientes participantes en la encuesta, primero agradeciendo su colaboración y después comunicando las acciones identificadas para mejorar la relación comercial; así como, el planteamiento de un mayor acercamiento entre el proveedor y el cliente, con el fin de lograr su plena satisfacción, expresada como la preferencia genuina por los productos y servicios ofrecidos por la organización.

La organización debe evaluar a sus proveedores de tal forma que le permita conocer las áreas de oportunidad, respecto a sus procesos y procedimientos, entrega, recepción y especificaciones de calidad de materia prima para que, en conjunto, busquen la satisfacción y aceptación del cliente. En esta evaluación se considerarán los puntos de vista de las áreas que tienen contacto con el proveedor, buscando la objetividad.

Hasta el momento, se ha comentado lo que podría considerarse como una evaluación externa de la organización; sin embargo, es necesario evaluar al interior lo que se planeó para saber si se logró, y qué aciertos o yerros se tuvieron para modificarlos.

La fijación de los objetivos realizada en la práctica de la planeación será la base. Es decir, se evaluará si realmente fueron alcanzables y medibles, sin ser ambiguos como la frase: “ser el mejor del mercado”, así como si fueron retos para los involucrados en el mismo.

¿Cómo medir el logró del objetivo? Primero, se revisan los indicadores establecidos y se verifica que presenten la información realmente requerida y no sólo que se cubra un requisito. Por otra parte, presentarán el avance real que se tuvo acerca del objetivo relacionado, las desviaciones y las razones que las ocasionaron.

Posteriormente, se revisarán las metas establecidas para el indicador, identificando si contaron con la información necesaria para el cálculo de éste, o bien, si ya se contaba con información histórica o se inició el proceso de medición, el cual permitirá definir, de mejor forma, el indicador para el siguiente periodo. En ocasiones se presentará el caso de un cambio total de indicador, ya que el planteado originalmente no tiene relevancia en sus resultados o sólo se concretaba a decir que todo marchaba a la perfección.

Hay que revisar las actividades asociadas al indicador para conocer si fueron realizadas y si contribuyeron al logro de la meta establecida en el indicador. Del mismo modo, si hubo actividades pendientes de realizar, éstas se analizarán para su consideración o eliminación en la planeación del siguiente periodo.

A continuación se presentan las actividades que integran esta práctica:

- Conocimiento de la satisfacción del cliente, seguimiento y acciones a tomar.
- Evaluación de la rentabilidad de la comercialización.
- Valoración de los resultados financieros.
- Evaluación y cumplimiento de los objetivos por mercado, producto y aplicación.
- Evaluación de la rentabilidad por cliente y producto.
- Evaluación de los resultados de la promoción para la venta del producto.
- Evaluación de los servicios por parte del cliente.
- Valoración del producto en sus aplicaciones.
- Evaluación de la atención a sugerencias, reclamos y quejas del cliente.
- Retroalimentación de los resultados para revisión del plan.
- Proceso competitivo referencial de los resultados y procesos.
- Evaluación de la eficiencia y efectividad de la comercialización.

La empresa OPQ realizaba ventas de productos en el Medio Oriente, teniendo como clientes a importantes productores de petróleo.

Todas estas ventas habían sido realizada mediante distribuidores locales, debido a que es práctica común de negocios en esa región, pues se busca que el negocio o la utilidad, se quede en el país. Además, se establece contacto con un distribuidor, vinculado con las altas esferas jerárquicas del país, que maneja distintas marcas y productos como puede ser: American Express, Volvo, Nissan, carga naviera, etc., el cual, posiblemente, no tenga conocimiento de la industria petrolera, pero tiene el contacto necesario para realizar la venta a las empresas del país.

De manera general se hacen las ventas al ganar una licitación, para lo cual se envían las cotizaciones, las características del producto, el tiempo de entrega y las condiciones de pago. Si esta licitación se gana, el distribuidor hace el pedido a la empresa. Cada proveedor está representado por un distribuidor que mostrará su propuesta.

Debido a lo anterior, el distribuidor siempre había sido la cara del proveedor mexicano ante el cliente y no se tenía ningún registro de la satisfacción del cliente o de lo que pensaba de su proveedor. Adicionalmente, el distribuidor sólo tenía contacto con su ejecutivo de cuenta, sin existir contrato alguno de la relación comercial, ya que “casarse” y después “divorciarse” de una empresa local o distribuidor es difícil y costoso.

La organización mexicana (empresa) decide enviar un grupo de trabajo con el objetivo de dar “la cara” a los clientes y distribuidores, para conocer las necesidades de

información, la atención requerida, el servicio técnico y la satisfacción de los clientes y distribuidores. Por ello, se envió personal del área de ventas, mercadotecnia y servicio técnico, junto con el personal de una empresa en EE.UU., que trabajaba con la mexicana para complementar la venta de los productos.

El viaje se hizo visitando Omán, Qatar, Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos, Jordania y Siria, realizando entrevistas con clientes y distribuidores, pláticas de conocimiento de la empresa, del proceso productivo y reuniones de trabajo, acerca de las áreas de oportunidad para mejorar la atención y la satisfacción de los clientes.

Durante el viaje, los clientes y distribuidores mostraron asombro y gusto, porque era la primera vez que conocían al personal de OPQ, —empresa que durante años les había vendido productos, pero que nunca había enviado a alguien para atender a sus clientes. Allí, comentaron que los japoneses, al menos una vez al mes, los visitaban para ver qué licitaciones estaban en puerta, así como cuál era el desempeño de sus productos, qué necesidades había del producto, cuál era el presupuesto autorizado para las compras y otras cuestiones.

En conclusión, se tenían clientes satisfechos con el producto, pero “mal atendidos” y por consiguiente insatisfechos con el proveedor, por lo cual se hicieron planes de visita anuales, es decir, encuestas respecto a las necesidades a satisfacer y a mejorar la atención por medio del servicio técnico.