

LA OPINION DE LOS EXPORTADORES

Un análisis del comportamiento de la exportación española como el que se contiene en las colaboraciones precedentes, quedaría incompleto sin incorporar el punto de vista de sus intérpretes más genuinos: las empresas exportadoras.

"Cuadernos de Información Económica" solicitó a los dirigentes de cuatro empresas significativas, y galardonadas por su actividad exportadora, su autorizada opinión sobre la exportación. A continuación se reproduce el cuestionario que, a título meramente orientativo, se envió a los encuestados, así como el texto íntegro de sus respuestas.

La Fundación FIES, de las Cajas de Ahorros Confederadas, agradece a Federico Lanzaco, Adjunto a la Presidencia de Acerinox; a Manuel Puig, Director de la División Internacional de Antonio Puig; a Rafael Benavent, Presidente de Gres de Nules & Keraben, y a Fernando Servera, Director de Marketing de Todagrés, su desinteresada colaboración.

CUESTIONARIO.

1. ¿Qué factores explican, en su opinión, el éxito exportador de su empresa?
2. ¿A qué concede más importancia? ¿A los factores macroeconómicos relacionados con el tipo de cambio de la peseta, los costes salariales y los precios, o a factores más específicamente empresariales tales como la calidad, el diseño y la investigación interna, entre otros?
3. ¿Considera importante la dimensión de la empresa para competir con ventaja en los mercados internacionales?
4. ¿Cómo organiza la estrategia comercial exterior? ¿Tiene redes propias de distribución?
5. ¿Hacia qué países y zonas dirige fundamentalmente la exportación de sus productos?
6. ¿Qué importancia concede a la formación y al capital humano en el éxito de la exportación?
7. ¿Cómo valora la actividad de apoyo y fomento de la exportación de las administraciones públicas? ¿Cree que debería cambiar en algún sentido concreto?

ACERINOX. S. A.:
La Compañía Internacional del Acero Inoxidable Español

Federico Lanzaco, Adjunto a la Presidencia

ACERINOX, S.A., constituida el 30 Septiembre 1970, diseñó su planta del Campo de Gibraltar para la fabricación de productos planos de acero inoxidable (cuyo consumo está estrechamente relacionado con los dos sectores principales de la economía: bienes de equipo y bienes de consumo), y que hasta entonces procedían en su totalidad del exterior, con la clara visión estratégica desde el comienzo de actividades de atender no sólo las necesidades del mercado nacional sino también de ir consiguiendo una presencia creciente en los mercados internacionales.

Esta visión globalizadora del negocio vino inspirada en la convicción de que ésta era la única manera de llegar a ser verdaderamente competitivos, sin hipotecar el fruto de la Sociedad en un proteccionismo cerrado temporal cuya duración no podía prolongarse por muchos años.

ACERINOX tenía confianza en su tecnología, inicialmente de NISSHIN STEEL CO. LTD. y después desarrollada continuamente ya por la propia empresa, en sus instalaciones y en el producto, comparables con los de los mejores competidores internacionales. Animados con esta confianza se efectuó una selección y formación del personal adecuado, en sus diferentes niveles, para poder realizar como buenos profesionales la actividad exportadora.

A este fin ACERINOX ha ido seleccionando una plantilla de jóvenes titulados universitarios y administrativos que, formados en la empresa, han llegado a responsabilizarse de las diferentes áreas geográficas del mundo.

Una formación que ha supuesto mejorar el conocimiento de lenguas extranjeras, familiarizarse no sólo con las técnicas de venta, sino también con los procedimientos bancarios, transportes y seguros -de importancia tan decisiva en la exportación- y todo ello no sólo con cursos teóricos sino con un auténtico aprendizaje práctico de las técnicas y procedimientos de la exportación.

Así, en el ejercicio 1993 la facturación de las exportaciones de ACERINOX, S. A. ha alcanzado un total de 61.175 millones de pesetas (un 42.4% más que en 1992), con destino a 74 países de los cinco continentes. Estas exportaciones han representado el 84% de su producción frente al 75% del año anterior. Las exportaciones de nuestro Grupo Consolidado en el mismo ejercicio 1993 ascendieron a 67.938 millones de Ptas.

En el desarrollo comercial exterior de ACERINOX pueden distinguirse claramente tres fases evolutivas, que se han llevado a cabo simultáneamente con la realización del Proyecto técnico de la factoría. Hay que destacar que aunque son fases distintas no son excluyentes, sino que las nuevas fases se van añadiendo a las anteriores, con el efecto acumulativo resultante.

1ª Fase = Actividad Exportadora.

ACERINOX desde el comienzo de su producción en 1973 fue creando no sólo una fuerte red comercial en el mercado nacional, sino que con clarividente vocación exterior comenzó, desde aquel primer año, a exportar.

Nuevos grandes y exigentes mercados fueron los primeros escogidos (Francia, Alemania Occidental, Italia, UK, etc. Al año siguiente, 1974, ya se elevaron a 16 países, entre los que figuraba USA. Y desde 1975 ACERINOX viene exportando a los cinco continentes. Y durante estos 21 años ACERINOX ha exportado a un total de 89 países.

De esta manera no esperamos a la incorporación de España a las Comunidades Europeas en Enero de 1986, ni a la entrada en vigor de la nueva Unión Europea de Maastricht en Noviembre de 1993. Ambas fechas no han supuesto para ACERINOX cambio significativo en cuanto a nuestras estrategias comerciales.

La distribución geográfica de las ventas totales de ACERINOX, S.A. en el año 1993, por un valor de 78.211 millones de Pts, ha sido.

58.95%	Europa (incluida España -con 21.78%-, ya que no tiene gran sentido hablar de Mercado Nacional al estar dentro del Mercado Unico)
20.36	América
19.10	Asia
1.20	Africa
0.39	Oceanía
TOTAL	100%

2ª Fase = Creación de Sociedades Filiales v Centros de Servicio.

A fin de consolidar y potenciar la presencia en los mercados exteriores más estratégicos, ACERINOX se ha convertido en una empresa multinacional con la creación de toda una amplia red comercial exterior con la cronología siguiente:

1. Sociedades Filiales de Distribución.

Son oficinas de venta de los productos del grupo ACERINOX con el 100% del capital de ACERINOX, S.A.:

1975	ACERINOX FRANCE
1979	ACERINOX CHILE
1980	INOXLEE (Hong-Kong)
"	SIDERINOX (Argentina)
1981	ACERINOX DEUSTSCHLAND
1982	ACEROL USA
1984	ACEROL SCHWEIZ
1985	ACEROL SCANDINAVIA
"	ACEROL PORTUGAL
1989	ACEROL ITALIA
1994	ACERINOX South East Asia (Singapur)

2. Oficinas de Representación.

1986	Tokyo (sin actividad comercial)
1988	Colombia
1990	Venezuela
"	Méjico
1993	Perú

3. Centros de Servicio.

La actividad comercial se ha optimizado con los Centros de Servicio, construidos en las zonas de mayor consumo, dotados de instalaciones de corte y pulidos a fin de atender mejor las necesidades de Clientes en base a un servicio "Just-intime". Y así como en España se han construido en: Barcelona, Madrid, Betanzos y Vitoria, también en el extranjero se han establecido las siguientes:

- 1989 Oporto
- " París (cercañas)
- 1990 Düsseldorf (cercañas)

4. Almacenes.

- 1979 Santiago de Chile
- 1980 Hong-Kong
- 1981 Buenos Aires
- 1983 New Jersey
- 1985 Lisboa
- 1986 Zurich
- " Götteburg
- 1987 Oslo
- 1990 Lyon
- 1992 Iquique
- 1993 Milán

5. Delegaciones de Venta.

Los mejores puntos de venta que optimizan la acción de nuestras Sociedades Filiales:

- 1993 Bordeaux
- " Stuttgart
- " Nürnberg
- " Pittsburgh
- " Houston

3ª Fase: Participaciones y Joint Ventures en empresas productivas en extranjero.

Con la finalización del proyecto original de la factoría del Campo de Gibraltar, ACERINOX se ha lanzado a nuevos programas de inversiones en *centros de producción en el exterior*, con clara visión estratégica de globalización internacional, que pasamos a comentar:

Participación en MEXINOX.

En el año 1990 ACERINOX adquirió un tercio del capital social de MEXINOX (fabricante mejicano de acero inoxidable con modernas instalaciones), siendo otro tercio propiedad de THYSSEN, y el resto de capital privado mejicano, con una capacidad actual de laminación en frío de 100.000 Pts anuales. ACERINOX suministra aproximadamente el 25% de sus necesidades de bobina en caliente de acero inoxidable. La planta está ubicada en San Luis Potosí.

Nueva Factoría en USA.

A la vista de la importancia del mercado norteamericano de productos planos laminados en frío de acero inoxidable, de la inexistencia de producción nacional de ancho 60" y de la obsolescencia de la mayor parte de sus instalaciones -por la inexistencia de inversiones debido a su obsesión de obtener sólo rentabilidades a corto plazo-, ACERINOX está desarrollando un proyecto en USA con fases sucesivas, actualizando el que dio origen a ACERINOX hace 23 años.

Para realizar este proyecto, en Abril 1990 ACERINOX firmó un acuerdo de Joint Venture al 50-50% con el conocido fabricante siderúrgico norteamericano ARMCO, constituyendo la partnership NORTH AMERICAN STAINLESS (NAS).

Después de un riguroso proceso de selección del emplazamiento de la factoría, se compraron muy ventajosamente, 400 Ha de terreno en Carrollton (Kentucky) junto al río Ohio, centro del triángulo de los principales mercados del Mid West, y con excelentes comunicaciones de autopistas, línea férrea y transporte fluvial hasta el Golfo de México. Se han contratado ventajosamente los suministros de gas y electricidad.

La primera fase del proyecto ha supuesto una inversión de 234 millones USD, con una capacidad de laminación en frío de 120.000 Tm/año, en su mayoría de productos de 60" ancho y una plantilla de sólo 160 personas. Dicha capacidad se elevará a unas 200.000 Tm/año con el segundo laminador que supone una inversión de 40 millones de \$ USA, más 12 millones USD para la construcción de un puerto fluvial (en el río Ohio, que permite la navegación continuando por el Mississippi hasta el Golfo de Méjico) y otra línea de corte.

Los equipos de la 1ª Fase están ya en producción desde Marzo 1993.

Es de destacar que todo el proyecto se realiza bajo la dirección y asistencia técnica de ACERINOX, con un amplio programa de entrenamiento de técnicos americanos en nuestra factoría del Campo de Gibraltar (30 en 1991) y supervisión de técnicos españoles en Carrollton (16 en 1991, 50 en 1992 y 10 en 1993).

Según los convenios constitucionales ACERINOX tiene una prioridad para suministrar hasta el 50% de las necesidades de bobina en caliente de NAS, por lo que al no existir punto de referencia, difícilmente puede ser objeto de expediente "antidumping".

El Presidente ejecutivo de NAS, el Vice-Presidente Comercial y el Director Técnico -residentes en la actualidad en USA- son españoles, procedentes de la plantilla de ACERINOX.

Con estas dos plantas de Norteamérica (MEXINOX y NAS) -de especial estrategia en vista del acuerdo NAFTA- más la propia del Campo de Gibraltar, el grupo ACERINOX tiene una capacidad global de laminación en frío de productos planos de acero inoxidable de 625.000 Tm/año, que representa el diez por ciento del consumo aparente mundial del sector.

Este ininterrumpido esfuerzo exterior se vio galardonado el 11 Enero 1994, con el primer PREMIO PRINCIPE FELIPE de "COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL" precisamente destacando la "internacionalización" de ACERINOX, S.A., que por primera vez fue convocado en España por los Ministerios de Industria y Energía y el de Comercio y Turismo.

En conclusión, debemos destacar que para ser competitivos en el mundo, además de los *factores internos de gestión empresarial* arriba esbozados, se requiere un *marco exterior macro-económico* que, aunque está mejorando últimamente, desgraciadamente la empresa

exportadora española no ha tenido en los años críticos después de nuestra incorporación a la Comunidad Europea en 1986, y, más especialmente, al Sistema Monetario Europeo en 1989. Este marco imprescindible lo venimos llamando "EL CUADRO DE LA ANTI-COMPETITIVIDAD": 1. altos y rígidos costes laborales; 2. elevados gastos de infraestructuras (electricidad, gases, transporte y comunicaciones); 3. costosos gastos financieros, 4. sobrevaloración de la peseta.

ANTONIO PUIG. PERFUMES

Manuel Puig, Director de la División Internacional

1 y 2. Básicamente, el éxito exportador de nuestra empresa se basa en disponer de unos buenos productos.

Considero también de suma importancia el haber seguido una estrategia coherente y consistente a lo largo de muchos años. La relación causa efecto es más lenta de lo que todos quisiéramos y hay que ser tenaz y paciente en los planteamientos.

Otro factor importante es el no contemplar las diferencias de cambio como pieza estratégica. De este modo, cuando el dólar ha bajado nosotros no hemos subido precios (el precio no lo pone el coste sino el mercado), y cuando ha subido nos hemos beneficiado, compensando en parte las posiciones adversas anteriores.

Actualmente, teniendo en cuenta que nuestra rentabilidad es adecuada, no deseamos tener una variable tan volátil como el cambio dólar/peseta por lo que hemos procedido a tomar posiciones para los próximos tres años.

Cuando uno está en un mercado de consumo, el zénit de la operación se produce cuando el consumidor compra, es decir, cuando el consumidor está convencido del precio que paga por el producto que le gusta:

orientación total "value for money"

Una calidad percibida alta por el precio que se paga, es fruto de la creatividad, diseño y tecnología.

3. Es evidente que existe una dimensión mínima. Además, cuanto más cerca se llegue del consumidor a través de la propia organización de la empresa, mucho mejor. Me refiero a la implantación de filiales grandes o con alto potencial en determinados países.

Hay que invertir en los países "creadores de imagen" para poder vender en todos los demás (países creadores y países consumidores de imagen". Y está claro que la mejor manera de invertir en este caso es haciéndolo uno mismo.

Nuestra competencia es mayor que nosotros (por lo menos, la que miramos como punto de referencia) y creemos que la falta de volumen provoca una mayor vulnerabilidad. A más volumen, mayores sinergias posibles en todos los sentidos: compras, fabricación, distribución ...

4. Nuestra estrategia se basa en la implantación de filiales en países fuertes o creadores de imagen, así como en países con gran potencial (el riesgo es alto pero la oportunidad también).

En cuanto al resto de países, trabajamos con distribuidores locales.

5. Países y zonas hacia los cuales dirigimos la exportación de nuestros productos:

27%	Europa
20%	Latinoamérica
25%	U.S.
15%	Medio Oriente
10%	Asia + Oceanía
3%	Otros: Africa ...

6. Tener personal desplazado o permanentemente viajando requiere, por un lado una determinada formación, pero también que la persona disponga de una personalidad especial. Deben ser personas que estén preparadas para vivir en independencia, para ser fuertes frente la adversidad y para poder tomar decisiones adecuadas y rápidas.

Evidentemente, el éxito se halla en la toma de decisiones *in situ*, es decir en una descentralización de responsabilidades y en la capacidad de improvisar en cada situación de la manera más adecuada.

7. Es lógico ayudar al débil pero, a largo plazo, da menos resultados que ayudar a la mediana o gran empresa. "Exportar" no es ni un divertimento ni una moda, aunque parece que hoy en día es una obligación de toda empresa moderna. Sólo las empresas preparadas para invertir y ser tenaces dentro de una estrategia a largo plazo adecuada lo conseguirán.

Sin embargo, no debemos olvidar que existe una falta de servicio de nuestras redes de oficinas exteriores, si las comparamos con las de nuestros colegas franceses o alemanes. A veces parece que su única razón de ser sea la de justificar una memoria escrita, en vez de dar servicio a las empresas españolas.

GRES DE NULES & KERABEN

Rafael Benavent Adrián, Presidente

1. En nuestro caso y por orden de importancia citaré los siguientes factores:

Esfuerzo investigador:

Nuestro grupo destina el 2,5% de sus ventas a I+D. Este esfuerzo nos ha permitido desarrollar productos con características especiales dentro de nuestro sector. Tal es el caso del producto MARATHON que es un pavimento cerámico que presentaba unas propiedades físicas y mecánicas únicas en el mercado mundial, ya que por primera vez ofrecía una dureza al rayado en la escala de Mohs de 9, así como otras características de resistencia a la abrasión, ataque químico, etc. que lo diferenciaban claramente de los productos que ofrecía en el mundo nuestra competencia. MARAHON nos abrió las puertas de mercados tan exigentes como el alemán o el

norteamericano y el éxito en estos mercados nos facilitó la introducción en otros donde nos precedía el prestigio del producto a través de informaciones llegadas a tales países a través de publicaciones alemanas o americanas.

Calidad:

Entendida como concepto global, en primer lugar como calidad del producto final, pero también como calidad de servicio. Precisamente este año nos fue concedido el Premio Príncipe de Asturias a la Excelencia Empresarial en el apartado de **Calidad**:

"... por la especial habilidad mostrada en la implantación de un moderno sistema probado de calidad abarcando desde la fase de diseño y desarrollo del producto, pasando por la de control y de proceso hasta el control final del producto. El jurado ha considerado especialmente el esfuerzo realizado por esta empresa en la implantación de una estrategia de calidad total, completamente orientada hacia el cliente, utilizando para ello investigación y tecnología propias..."

Diseño:

Nuestros productos están, cada vez más sujetos, a las tendencias de la moda: colores, texturas, etc... Es por ello que en los últimos años se ha acentuado la importancia que tiene el diseño.

La conjugación de estos factores producirían en nuestro caso -y creo que en todos- los hechos diferenciales que permiten progresar y consolidar posiciones en los mercados exteriores y, fundamentalmente, en aquellos más avanzados.

2. Tal y como hemos dicho más arriba, en nuestro caso, han resultado más importantes, factores específicamente empresariales tales como calidad, diseño e investigación interna.

Los factores macroeconómicos tales como: paridad de la peseta, costos laborales, energéticos, etc., son desde luego, de gran importancia y en muchos casos del todo determinantes, pero no son tan importantes en nuestro caso, gracias a la diferenciación conseguida.

3. La dimensión de la empresa tiene importancia, especialmente cuando se plantea una estrategia exportadora a nivel mundial pues, los costes de introducción son elevados. En el caso de empresas más pequeñas éstas deben salvar tal problema con la introducción paulatina en mercados próximos y sobre todo que resulten los más idóneos para su producto en cuestión. Así se deberían rentabilizar los esfuerzos o al menos amortizar rápidamente los costes de introducción en esta primera etapa.

Del acierto en la elección de los mercados y canales adecuados en los momentos iniciales, va a depender, en gran medida, el futuro exportador de la pequeña y mediana empresa.

4. No hay, en nuestro caso, una estrategia común a todos los países. Nuestra actuación ha dependido de las características de cada mercado y por ello, en estos momentos, tenemos países donde hemos creado filiales o delegaciones propias, otros donde vendemos a través de distribuidores adecuados y finalmente también hemos contemplado la figura del importador exclusivo, cuando éste nos ofrecía una cobertura en todo el país.

Es evidente que, cuando es posible, una gran solución es la red de distribución propia, aun con toda la problemática que plantea y que la hace inaccesible a las empresas pequeñas.

5. La exportación de GRES DE NULES & KERABEN se dirige principalmente hacia países de alto poder adquisitivo y elevadas exigencias estéticas y técnicas.

En la actualidad los dos principales mercados a los que se exporta son la Comunidad Económica Europea y Estados Unidos. Entre ambos cubren el 65% de las ventas exteriores de GN&K.

La relación de los primeros 15 destinos de la exportación de GN&K son los siguientes:

1. U.S.A.
2. ALEMANIA
3. REINO UNIDO
4. FRANCIA
5. HONG KONG
6. TAIWAN
7. SINGAPUR
8. SUIZA
9. ITALIA
10. HOLANDA
11. PORTUGAL
12. CARIBE
13. POLONIA
14. GRECIA
15. HUNGRIA

En el anexo adjuntamos un gráfico con la evolución de las ventas y previsiones para 1994 y otro con el detalle de las exportaciones en función de los destinos.

6. La formación de las personas responsables del departamento de exportación de las empresas debe ser absolutamente prioritario.

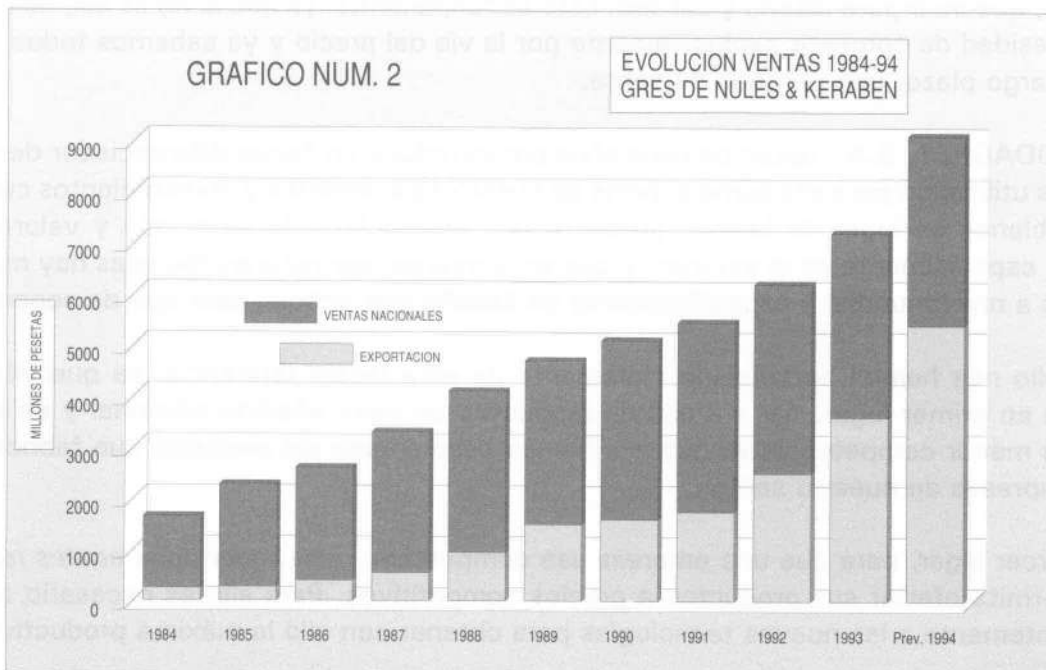
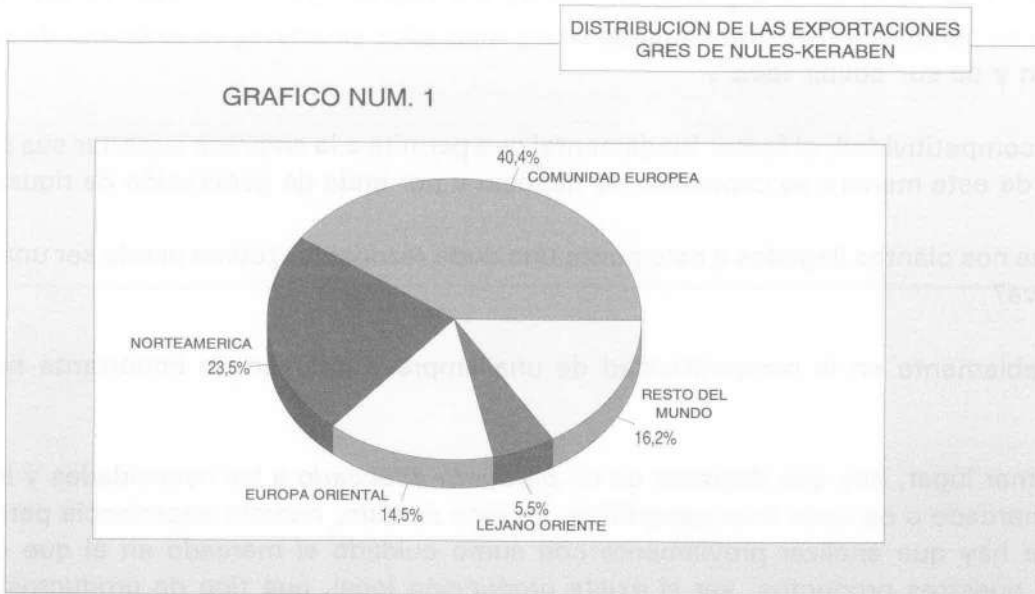
La velocidad de cambio en las estructuras económicas de los países, en el tratamiento arancelario de los productos, y la transformación de los canales de distribución, exigen un personal muy preparado y más importante aún, muy motivado y absolutamente identificado con la cultura de la empresa.

7. El ICEX, como instrumento de fomento de la exportación, entiendo que representa una ayuda preciosa y de manera muy especial para las PYMES. Tenemos la impresión de que ICEX últimamente está haciendo importantes esfuerzos en el sentido de conocer más a fondo a las empresas exportadoras con lo que probablemente podría adaptarse mejor a las necesidades de las mismas y ello generará resultados muy importantes. Habría pues que valorar muy positivamente esta nueva orientación.

En mi opinión habría que arbitrar mecanismos que facilitaran la siguiente etapa de las empresas exportadoras que serían la "instalación directa de plantas productoras en aquellos lugares que ofrecieran ventajas tales como": costes laborales, energéticos, transportes, etc. Entiendo que la industria española debería abordar esta etapa de su desarrollo cuanto antes. En este campo las administraciones públicas, deberían incrementar el ofrecimiento de estímulos de todo tipo para que los empresarios se lanzaran por esta vía de consolidación de sus empresas.

ANEXO

Composición de las exportaciones



TODAGRES, S.A.

Fernando Servera, Director de Marketing

La empresa, cuyo objetivo fundamental desde el punto de vista económico, es la generación de riqueza, debe tener en la exportación uno de sus pilares básicos, Y esto es así, ya que, la capacidad de penetración de una empresa en los mercados exteriores es sinónimo de su afán de superación y de su "sovoir faire".

Es, la competitividad, el factor fundamental que permite a la empresa exportar sus productos y ampliar de esta manera su capacidad de negocio y por ende de generación de riqueza.

Pero se nos plantea llegados a este punto una duda razonable, ¿cómo puede ser una empresa competitiva?

Indudablemente en la competitividad de una empresa influyen un importante número de factores.

En primer lugar, hay que disponer de un *producto adecuado* a las necesidades y los gustos de cada mercado o de cada área geográfica. En este sentido, nuestra experiencia personal nos indica que hay que analizar previamente con sumo cuidado el mercado en el que queremos introducir nuestros productos, ver si existe producción local, qué tipo de productos se están importando y de dónde, y en definitiva, todo aquello que pueda darnos alguna luz sobre qué producto debemos presentar para que sea inicialmente aceptado en un porcentaje alto por el mercado.

En segundo lugar, deberemos tener un *producto diferenciado* en sus componentes y/o en sus acabados, que incorpore diseño y calidad. Esto es fundamental ya que si no es así, nos veremos en la necesidad de competir exclusivamente por la vía del precio y ya sabemos todos que esto no es, a largo plazo, una garantía de venta.

En TODAGRES, S.A., optamos hace años por introducir un factor diferenciador de nuestros productos utilizando para ello como soporte de nuestros pavimentos y revestimientos cerámicos, la pasta blanca en lugar de la roja, producto que es mucho más apreciado y valorado en el mercado, especialmente en el exterior, y que sin embargo, por razones técnicas hay muy pocas empresas a nivel mundial y específicamente en España que utilicen este tipo de soporte.

Por ello nos hemos beneficiado claramente de este factor diferencial ya que ello nos ha permitido en primer lugar, dar a nuestros productos un valor añadido adicional y en segundo, tener una menor competencia ya que nos hemos desmarcado del producto que fabrica el 90% de las empresas de nuestro sector.

En tercer lugar, para que una empresa sea competitiva, debe tener unos *costes razonables* que le permita ofertar sus productos a precios competitivos. Para ello es necesario adaptarse permanentemente a las nuevas tecnologías para obtener con ello la máxima productividad.

En TODAGRES, S.A., somos conscientes que estar al día tecnológicamente es una garantía de competitividad y por ello desde los mismos inicios de nuestra empresa en el año 1969 no

hemos dejado de introducir en nuestro proceso de producción los últimos avances tecnológicos en maquinaria y sistemas para nuestro sector, pasando de la fabricación de gres sin esmaltar en horno túnel a gres esmaltado en proceso de bicocción y posteriormente a la monocción porosa, habiendo instalado también sistemas de cogeneración eléctrica por turbina de gas que nos permite en la actualidad producir el 45% del total de nuestro consumo de energía eléctrica y recientemente, en 1993, hemos realizado una inversión superior a 500 millones de pesetas al objeto de racionalizar el sistema productivo, que nos ha permitido automatizar totalmente nuestras líneas de producción.

Junto a estos factores de tipo interno que inciden sobre la competitividad de la empresa, existen otros externos que influyen también de forma decisiva. Por ejemplo, el tipo de cambio de la moneda puede favorecer o perjudicar en un momento determinado las exportaciones. Sin embargo, este tipo de medidas coyunturales no sustituyen en absoluto las de carácter interno e incluso aquella empresa que dependa de las mismas para exportar más o menos, está avocada al fracaso ya que su exportación no se asienta de una manera sólida con medidas como las señaladas con anterioridad.

Cuando una empresa decide su internacionalización debe organizar su estrategia comercial exterior de manera diferente a como se plantea su actuación en el mercado nacional y dotarse de los recursos humanos necesarios para que la misma tenga éxito.

En primer lugar, si bien es cierto que el comercio internacional, especialmente el intracomunitario, ha evolucionado mucho en los últimos tiempos, sobre todo en agilidad, no es menos cierto que presenta ciertas peculiaridades que lo diferencian claramente del comercio interior.

Documentos, embalajes, diferentes tipos de transporte, formas de pago y cobro, etc., son elementos que afectarán a nuestro comercio internacional y que, en algunos casos (p.e.: transporte) pueden incidir notablemente en nuestra capacidad de venta en el exterior.

Igualmente, las peculiaridades de cada mercado, las distancias geográficas, los aspectos psicológicos, religiosos, morales, etc., influirán también sobre el tratamiento y la organización comercial que debemos plantear en cada momento.

Debemos dotarnos de una infraestructura interna que permita solucionar y facilitar el contacto y el entendimiento con nuestros nuevos clientes. Para ello, la captación del capital humano necesario se convierte en fundamental, no sólo por la necesidad de incorporar personas a nuestra estructura con conocimiento de idiomas, sino porque es vital que las mismas tengan una amplia cultura y que, a ser posible, conozcan no sólo el idioma sino las costumbres e idiosincrasia de los mercados a los que vayamos a dirigir nuestras exportaciones.

La creación de redes propias de distribución y de agentes locales es también muy importante ya que es una forma de que la relación entre fabricante y cliente sea más fluida y que nuestros clientes encuentren en su propio país una persona u organización con la que poder tratar todos los asuntos que derivan de cualquier relación comercial normal.

TODAGRES, S.A., dispone de su propio Departamento de Exportación dotado de personal administrativo y comercial y de agentes locales en todos aquellos mercados en los que se encuentra presente.

La empresa exportadora debe tomar siempre una posición activa, es decir, no debemos esperar que vengan a comprarnos sino que debemos salir nosotros a vender. Para ello, es necesario poner en marcha toda una política de promoción y marketing que nos ayude a penetrar en dichos mercados. En este sentido, la participación en ferias y misiones comerciales, la realización de viajes de prospección, el dotarnos de material publicitario y audiovisual enfocado y desarrollado para aquellos mercados en los que queremos introducirnos, etc., se hace imprescindible.

La actividad de fomento y apoyo de las exportaciones por parte de las Administraciones Públicas e siempre en este sentido y facilita, sin duda alguna, las fuertes inversiones que en estos aspectos debe realizar la empresa exportadora.

En definitiva, en TODAGRES, S.A., pensamos desde siempre que una empresa moderna y con espíritu de superación debe tener en la exportación uno de sus pilares básicos, por ello, actualmente, exportamos algo más del 50% del total de nuestra facturación.