

AULA DE FORMACION





BASE DE DATOS ICE

INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA ofrece un servicio de búsquedas bibliográficas sobre la información aparecida en sus publicaciones periódicas.

PRODUCTOR: Subdirección General de Estudios del Sector Exterior. Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYME.

TIPO: Referencial (Bibliográfica).

TEMATICA: Economía general, economía española, economía internacional, teoría económica.

FUENTES: Información Comercial Española. Revista de Economía.
Boletín Económico de ICE.
Países de ICE.
Cuadernos Económicos de ICE.

COBERTURA TEMPORAL: Desde 1978.

ACTUALIZACION: Semanal.

VOLUMEN: 12.500 referencias.

MODELO DE REGISTRO

AUTOR: SUBDIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DEL SECTOR EXTERIOR.

TITULO: EL COMERCIO EXTERIOR DE ESPAÑA EN AGOSTO DE 1996.

REVISTA: BOLETIN ECONOMICO DE ICE

NUMERO (FECHA)/PAGINAS: 2522 (NOVIEMBRE 11-17)/9-18..

DESCRIPTORES: EXPORTACIONES / IMPORTACIONES / DEFICIT COMERCIAL / SECTORES ECONOMICOS.

TOPONIMOS: ESPAÑA.

RESUMEN: El saldo de la Balanza Comercial en agosto de 1996 presentó un déficit de 179,9 miles de millones de pesetas, un 37,7 por 100 inferior al registrado en el mismo mes del año anterior. Este resultado se derivó de un crecimiento interanual de las exportaciones del 9,3 por 100 y del -4,6 por 100 en lo que respecta a las importaciones. Desde el punto de vista sectorial, la principal aportación al crecimiento de las exportaciones correspondió a los sectores de alimentación y bienes de equipo, mientras que, por el lado de las importaciones, las únicas contribuciones positivas al crecimiento correspondieron al sector del automóvil y productos energéticos. Con relación al análisis geográfico, el descenso del desequilibrio comercial fue del 57 por 100 frente a la UE y del 16,5 por 100 frente a países terceros.

AÑO DE PUBLICACION: 1996.

— Para solicitar información, diríjase a Base de Datos ICE. Biblioteca. Ministerio de Economía y Hacienda. P.º de la Castellana, 162, planta 1. 28071 Madrid. Teléfonos: (91) 349 35 14. Fax: (91) 349 60 75.

— Las publicaciones relativas a los documentos referenciados podrán adquirirse en el Punto de Venta de Publicaciones: P.º de la Castellana, 162, planta 0. 28071 Madrid. Teléf. (91) 349 36 47, o bien consultarse en Biblioteca, P.º de la Castellana, 162, 1.ª planta. Teléfono (91) 349 35 93.

El departamento de exportación de la empresa

SERAFÍN PIÑEIRO FERNÁNDEZ*

La creación de un departamento de exportación es un paso importante para cualquier empresa que entienda su acción comercial en el sentido más amplio y busque a través de ella la rentabilización de sus negocios en un espacio geográfico que no está limitado a las fronteras de su país. Su puesta en marcha debe contribuir al éxito comercial y al posicionamiento sostenido de los productos de la empresa en el exterior. Dada su importancia, ofrecemos a continuación algunas reflexiones sobre la configuración de este departamento.

Palabras clave: organización de la empresa, estructura de la empresa, exportaciones, empresas exportadoras.

Clasificación JEL: L20.

1. El desequilibrio comercial: una pesadilla que no cesa

El análisis del comportamiento de los intercambios de bienes y servicios de España con el resto del mundo permite afirmar que la tasa de apertura de nuestra economía, medida por el porcentaje que representan sobre el PIB, se ha duplicado en los últimos treinta años, pasando del 27 por 100 a casi el 60 por 100 en la actualidad. Esta realidad, no obstante, no nos permite enmascarar el hecho cierto de que el desequilibrio comercial está alcanzando cotas muy altas y preocupantes hasta el punto de que al cierre de 1999 el déficit va alcanzar un récord histórico en torno a 19.500 millones de euros (es decir, por encima de 3,2 billones de pesetas). Esta cruda e innegable realidad no puede, tampoco, minimizarse por el hecho de que los resultados de las restantes balanzas, que con la comercial integran la balanza de pagos por cuenta corriente, enjuguen o puedan enjugar en medida importante tan fenomenal desequilibrio.

En la actualidad y en el terreno del comercio exterior el proceso globalizador de los intercam-

bios se hace mucho más notorio que en el pasado y lo será todavía más en las próximas décadas lo que obliga a pensar en la ineludible necesidad de mantener el saldo negativo de nuestra balanza comercial dentro de unos límites razonables que no pongan en grave riesgo, desde una perspectiva macroeconómica, el crecimiento sostenido de nuestra economía a medio y largo plazo.

Cualquier atento observador del proceso de internacionalización de la empresa española, de la presencia de nuestros productos en los mercados exteriores, no puede echar las campanas al vuelo por los avances conseguidos hasta ahora, habida cuenta de que nuestro mercado se ha hecho y se hace cada vez más permeable a los productos extranjeros en condiciones competitivas muy duras.

Ante esta realidad las empresas españolas atacadas en su propio mercado nacional tienen que saber contraatacar con los suyos más allá de nuestras fronteras. Estas son las reglas del juego comercial que se ha desencadenado en el marco internacional. En este sentido —y ciñéndonos al área de la OCDE, en la que se focalizan tanto del lado de la importación como de la exportación, el 80 por 100 de nuestros intercambios comerciales



AULA DE
FORMACION

* Catedrático de EU de la Universidad Complutense de Madrid.

con la posición destacada que tienen los realizados en el espacio de la Unión Europea— se puede afirmar que el destino de nuestras ventas en el exterior se encuentra poco diversificado y que, por otra parte, se hace también muy visible la necesidad de ampliar, sobre el nivel alcanzado en la actualidad, el número de empresas exportadoras.

Ese atento observador, por otra parte, fácilmente aprecia que el proceso de internacionalización de la empresa española es relativamente tardío, lo que permite afirmar que está lejos de haber tocado techo, ya que todavía son muy numerosas las pequeñas y medianas empresas que podrían asomar con éxito en los mercados exteriores. Esta apreciación se hace aún más patente si se analiza el nivel de implantación de nuestros empresarios en el exterior a través de otras modalidades fuera de la exportación propiamente dicha.

Limitando, pues, nuestras reflexiones al ámbito de la exportación, como vertiente más corriente de comercio internacional, la posible contención del inevitable déficit comercial tiene que derivar, fundamentalmente, de mantener a lo largo del tiempo una tasa de crecimiento de nuestras ventas al exterior superior en la mayor medida posible a la de nuestras compras en el exterior. Estas difícilmente se pueden frenar teniendo en cuenta el grado liberalizador operado progresivamente en nuestro mercado en los últimos treinta años. Un comportamiento de tal naturaleza se puede lograr si el posicionamiento de las actuales empresas exportadoras no solamente se afianza e incrementa en los mercados en que se han introducido, sino también con la incorporación de otras, sin duda capacitadas para ello, a la beneficiosa corriente exportadora que necesitamos.

No es de extrañar que desde el sector público se intente, a través de proyectos de ayuda y orientación, estimular el desarrollo de la actividad exportadora de las empresas. Así, la puesta en marcha en 1997 del llamado «Plan 2000 para la Exportación» con un conjunto de medidas de apoyo a la exportación y a la inversión en el exterior, pretende, mediante el «Programa de Iniciación a la Promoción Exterior» (PIPE 2000) orientado en favor de las Pequeñas y Medianas Empresas, que el caudal de empresas exportadoras

se incremente al menos en 2.000 nuevas empresas en el año 2000. El Instituto de Comercio Exterior (ICEX), juntamente con otras unidades responsables, tiene un papel importante que desempeñar en el citado Plan. No cabe silenciar, por otra parte, la contribución que en favor de la promoción y desarrollo de las exportaciones vienen desarrollando también las Cámaras de Comercio y la CEOE.

Todas las acciones ya tomadas en esa dirección, así como las que se puedan tomar en un futuro próximo, tienen, en resumen, como objetivo ampliar tanto el número de empresas exportadoras como los destinos geográficos de sus productos.

2. El protagonismo de la exportación

Las consideraciones hechas anteriormente revelan inequívocamente que, por una parte, la exportación se ha convertido en uno de los pilares básicos en que se sustenta el desarrollo y crecimiento empresarial, y, por otra, que la exportación contribuye a contener el desbordamiento del déficit comercial antes comentado.

Exportar es crecer y para ello hay que invertir en activos de toda índole directamente afectos a la obtención de los productos, pero también hay que invertir en organización que es, en definitiva, la que posibilita el éxito de la empresa en el exterior. Admitiendo que la empresa, cualquier empresa, pretende la colocación y venta de sus productos en las condiciones más ventajosas, es importante diferenciar si esa acción se limita a su propio mercado nacional o si, además, por la vía de la exportación, se realiza también en el exterior.

Evidentemente todo es vender, pero hacerlo fuera de las fronteras del propio país plantea una dinámica operativa claramente diferenciada en materia de cotización de precios, transportes internacionales, aduanas, negociación comercial y redacción de contratos, comprensión de otras mentalidades, ayudas y apoyos de toda índole, etcétera.

Si la exportación se entiende como la acción de vender de manera racional y continuada en el tiempo los productos de la empresa en los mercados exteriores, está claro que su capacidad exportadora es, en definitiva, la consecuencia de la competitividad de sus mercancías en: precio, calidad, condiciones de pago y entrega; asistencia



AULA DE
FORMACION

postventa y servicio; solvencia e imagen, entre otros. Todos estos factores es evidente que ni se improvisan ni se crean con rapidez; es decir, la empresa tiene que estar organizada para exportar y por ello debe tener en cuenta sus capacidades productivas, innovadoras, adaptativas, *organizativas*, financieras, etcétera.

Para Santacana y Martorell la exportación no es una actividad fácil para las pequeñas y medianas empresas y señalan que éstas deben tener muy claro que «la exportación no depende de algún pedido o de algún contrato aislado, sino de la capacidad de mantener a distancia una corriente de negocios permanente». En este sentido, la correcta y oportuna evaluación de las capacidades antes citadas es la única forma de que la actividad exportadora se asiente con realismo, ya que de lo contrario con ella se puede arriesgar la propia supervivencia de la empresa.

Dicho lo anterior, parece oportuno señalar que si la medida de ese abanico de capacidades es positiva, la exportación se puede convertir, aunque no de manera inmediata, en una actividad rentable que reporta ventajas para una gestión más saneada de la propia empresa y que implica una contribución muy positiva para la economía del país. De forma resumida se pueden concretar en:

- 1) mercado potencial más amplio;
- 2) mayores beneficios a través de la especialización y series de producción más amplias;
- 3) demanda más estable y dispersión de riesgos;
- 4) vida más larga para los productos;
- 5) estímulos y experiencias fuera del mercado nacional, pero de utilidad para el mismo;
- 6) contrastar la calidad de los productos;
- 7) contrarrestar crisis prolongadas en el mercado interior;
- 8) luchar contra las fluctuaciones monetarias y practicar una adecuada política de mercados;
- 9) seguro de las inversiones, ya que la exportación posibilita facilidades fiscales, crediticias y accesibilidad a las distintas modalidades del seguro de crédito;
- 10) contribuir al logro de objetivos macroeconómicos importantes mediante: —la reducción del déficit comercial— la creación de empleo, ya que son muchas las actividades exportadores que son intensivas en trabajo—; el desarrollo tecnológico

y la productividad, en la medida que fuerza a las empresas a operar en las diferentes condiciones de competencia de los mercados.

El protagonismo de la exportación, pues, corresponde en medida muy importante al sector empresarial privado, si bien no cabe subestimar la importante función que desempeña el sector público en el sentido de fijar el marco general de estímulos, de orientar y facilitar dicha actividad.

3. Formas de acceder a los mercados exteriores

Cuando una empresa, convencida de las ventajas que se derivan de la actividad exportadora, decide introducir sus productos en uno o varios mercados, previamente evaluadas las oportunidades de negocio que le pueden deparar, surge, a su vez, la necesidad de concretar una estrategia de acceso a los mismos.

En este sentido y de forma muy sintética, alejándonos deliberadamente de la utilización de una jerga anglosajona sobre el particular, cabe diferenciarse esencialmente dos métodos:

1) *indirecto*: la empresa confía la venta en el exterior a un intermediario experimentado, conocedor del mercado objetivo y con posibilidades operativas que le son propias. En este caso se entiende que la empresa no cuenta con un departamento o sección de exportación en el marco de su estructura organizativa;

2) *directo*: la empresa cuenta en el seno de su organización de una *sección o departamento de exportación* que se ocupa de todos los aspectos relacionados con la colocación y venta de sus productos en el exterior.

Pudiera darse el caso, no obstante, que una empresa, atendiendo a las características de los productos exportables y, más aún, de los mercados a que se dirigen, practicara ambos métodos. Es decir, que aún contando con una sección o departamento de exportación, la empresa recurra en algunos casos a la intermediación para penetrar con sus productos en determinados mercados lejanos o difíciles que, en principio, presentan limitadas posibilidades de negocio. Sobre cada uno de estos métodos cabe destacar, como es lógico, las ventajas y desventajas que se pueden



derivar para la empresa. La elección de uno u otro método para realizarse las ventas en el extranjero depende de numerosos factores:

- a) posibilidades de penetración;
- b) la naturaleza del producto a vender;
- c) el tipo de clientela y su reparto geográfico;
- d) la mentalidad y los métodos comerciales del país elegido;
- e) el problema del idioma.

Estos factores explican por sí solos que incluso las empresas con departamento de exportación definido dentro de su estructura organizativa derivan, en muchos casos, hacia alguna de las fórmulas de intermediación que pueden resultar particularmente eficaces.

De hecho, el escaso e impreciso conocimiento que tienen muchas empresas de las exigencias y técnicas operativas que conlleva la organización de sus ventas al extranjero explica, al menos en un fase inicial, que la empresa se apoye en un intermediario independiente experimentado (comerciantes exportadores, agencias y agentes de exportación, empresas de comercio internacional, representantes, distribuidores, etcétera), cuya correcta elección debe ser, por otra parte, extremadamente cuidadosa, ya que es esencial para asegurar el éxito del exportador.



AULA DE
FORMACION

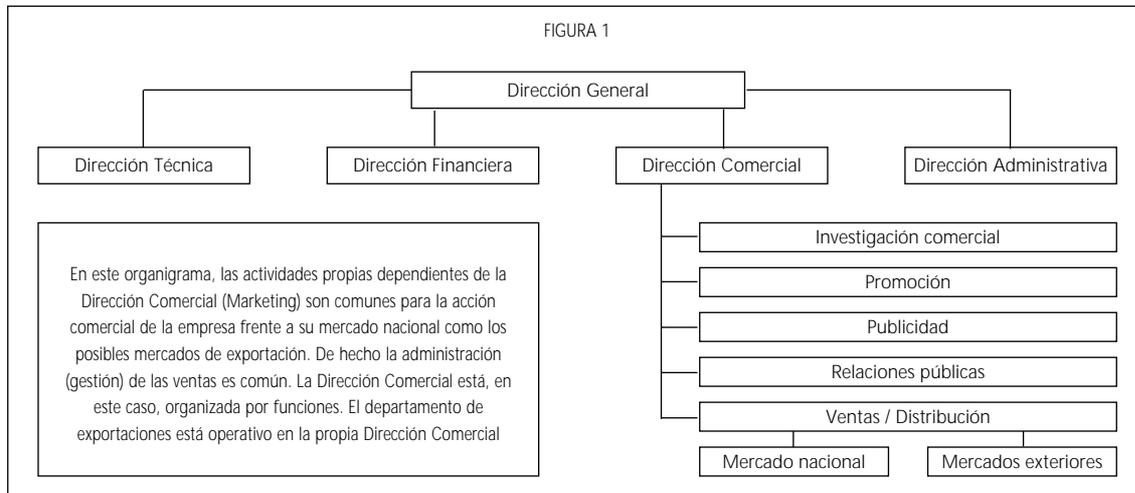
4. Conveniencia de crear el departamento de exportación

Toda empresa, por lo tanto, con vocación a desarrollar sus actividades fuera de las fronteras de su propio país tiene, como hemos dicho, en la exportación la forma más inmediata de iniciar y consolidar el proceso de su internacionalización, poniendo de manifiesto, como se hizo más arriba, que la posibilidad de acceso de sus productos a los mercados exteriores no exige, necesariamente, la creación de un departamento o sección de exportación. Siendo esto así, no es menos cierto que la actividad exportadora de la empresa se puede potenciar extraordinariamente cuando ésta decide crearlo y organizarlos adecuadamente. Sin duda una decisión de tal naturaleza se da con mayor frecuencia en empresas con un tamaño o dimensión media o grande y que están respaldadas por las oportunidades que presentan los mercados exteriores, lo que exige tener un cono-

cimiento preciso de si los productos exportables son compatibles con las exigencias que aquéllos demandan. Si para medir el tamaño o dimensión se recurre al número de empleados, y siguiendo la investigación realizada por los profesores J. A. Alonso y V. Donoso —autores de un interesante estudio de investigación «Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales», publicado por ICEX —«existe una asociación clara y creciente entre el tamaño y la existencia de departamento de exportación, con un arco de diferencias que oscilan, entre algo más del 14 por 100 para las empresas de menos de cinco trabajadores, hasta más del 85 por 100 para las empresas que superan los 500 empleados». Afirmar que la actividad exportadora y la disponibilidad de un departamento de exportación crece con el nivel de empleo es incuestionable y resulta muy fácil constatarlo en un buen número de empresas encuadradas en diferentes sectores de actividad.

La creación de la sección o departamento de exportación es, sin duda, un paso importante para cualquier empresa que entienda su acción comercial en el sentido más amplio y que busque a través de ella la rentabilización de sus negocios en un espacio geográfico que no tiene por qué estar limitado a las fronteras de su propio país. La sección de exportación hace que, una vez creada, se mantenga viva en el tiempo la venta, el control y el puntual seguimiento de la presencia de la empresa en el exterior y en la misma medida que se hace para las ventas en su propio mercado. Es más, nada impide que entienda también de aspectos operativos concretos en cualquier proceso de intermediación que decida la empresa en aras de mejorar el nivel de facturación de sus productos. Es decir, el objetivo a fin de cuentas, tanto por una vía u otra, es la de incrementar y rentabilizar sus propios negocios.

Los profesores J. A. Alonso y V. Donoso tratan, en su trabajo de investigación ya citado, entre otras muchas cuestiones, las relacionadas con el departamento de exportación. En este sentido, y en base a la muestra utilizada por dichos autores, se pone de relieve que «el 54 por 100 de las empresas lo tienen y que el 46 por 100 no, aduciendo éstas que la ausencia del departamento de exportación se debe a: bajo volumen de exporta-



ción, 48 por 100; falta de rentabilidad, 18 por 100; escasez de recursos, 10 por 100; no es necesario, 7 por 100; integración en otros departamentos, 5 por 100; otras causas, 9 por 100».

La información que antecede revela el peso de las diferentes causas que explican la ausencia en la empresa de un departamento de exportación teniendo, a tal efecto, especial relevancia «el bajo volumen de exportación» y «la falta de rentabilidad». Es comprensible, que el desencadenante de una posible creación y organización del mismo esté en la evolución de las ventas que la empresa realice en el exterior y en el pleno convencimiento de que la exportación puede ser tan rentable o más como la que deriva de las ventas en su mercado nacional. Si la empresa es conocedora, que debe serlo, del nivel de competitividad de sus productos cualquier intento de asomar con ellos en los mercados de exportación está, sin duda, abocado al éxito.

Creemos, no obstante, que la creación de una sección o departamento de exportación surge como una necesidad del empresario de tener en sus manos, y no en manos ajenas, el desarrollo y control de sus ventas en el exterior especialmente cuando éstas alcanzan un volumen suficiente que le compense de los mayores costes que se pueden derivar de la organización y funcionamiento de dicha sección.

El departamento o sección de exportación no debe ser una empresa dentro de la propia empresa, es decir, debe estar concebido de forma que aproveche en la mayor medida posible los servicios y apoyos que le pueden aportar los restantes departamentos de la empresa. Esto es tanto como aceptar

que las funciones propias deben definirse y delimitarse claramente, pero de tal forma que no supongan un compartimento estanco dentro de la estructura organizativa de la empresa. Puede y debe tener una cierta autonomía operativa pero siempre en el ámbito específico que le corresponde.

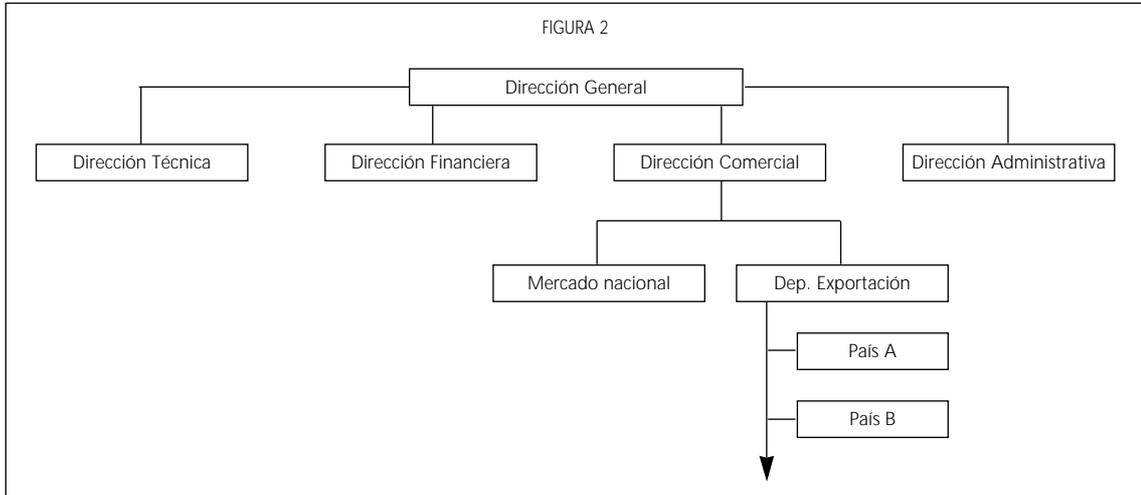
5. Ubicación del departamento de exportación

Cuando la oferta de una empresa excede a las capacidades de absorción del mercado habitual es cuando, de hecho, se abre para ella un horizonte de penetración en los mercados exteriores. En toda empresa orientada hacia el marketing, la dirección comercial adquiere una posición dominante y dinámica en aras de ajustar de forma permanente en el tiempo los productos y servicios ofrecidos a las necesidades presentes y futuras de los mercados. Esa dirección comercial, dependiente de una dirección general de la empresa al igual que ocurre con las direcciones de producción, financiera y administrativa, desarrolla un conjunto de actividades que giran en torno a:

- 1) la investigación comercial o de mercados;
- 2) la promoción;
- 3) la publicidad;
- 4) las relaciones públicas, y
- 5) las ventas, tanto las dirigidas al mercado nacional como las dirigidas a los mercados exteriores.

En una primera aproximación se puede establecer la Figura 1 que muestra el organigrama de una empresa productora de bienes que se comerciali-





zan en el mercado nacional y en otros mercados exteriores.

Cuando el departamento comercial está claramente diferenciado, es decir, cuando la administración de las ventas lo está también, entonces la sección o departamento de exportaciones, aún dependiendo de la Dirección Comercial o de Marketing, tiene su propia entidad y se ocupa de la actividad comercial exportadora e, incluso, de la administración de las ventas al exterior de forma independiente, pero manteniendo sus relaciones con las restantes direcciones de la empresa.

El servicio de exportación en una estructura funcional clásica quedaría situado en el organigrama de la empresa tal como se detalla en la Figura 2.

En este caso, todos los procedimientos que tienen que ver con la exportación son de su exclusiva competencia, y cabe destacar, entre otros;

- 1) cotización de precios a partir del precio de cesión que le hace la empresa;
- 2) cláusulas de compraventa (FOB, CIF, ...);

- 3) transporte y embalaje;
- 4) tramitación documentaria;
- 5) seguros marítimo, aéreo;
- 6) medios para obtener el pago;
- 7) comprobación de la solvencia del cliente, etcétera.

Esta relación de tareas pone en evidencia que la casuística de una operación de exportación difiere en medida importante con respecto a una operación de venta en el mercado interior. Cuando se fija el precio de venta del producto para un mercado exterior, es importante tener en cuenta muchos elementos de coste agregables al precio de cesión que la empresa hace al departamento de exportación y que son irrelevantes en una venta interior.

La gran mayoría de los departamentos de exportación de pequeñas y medianas empresas cuenta con una dotación de personal que no va más allá de media docena de personas, pero muy preparadas profesionalmente y ampliamente conocedoras de las técnicas de exportación. De la



AULA DE
FORMACION

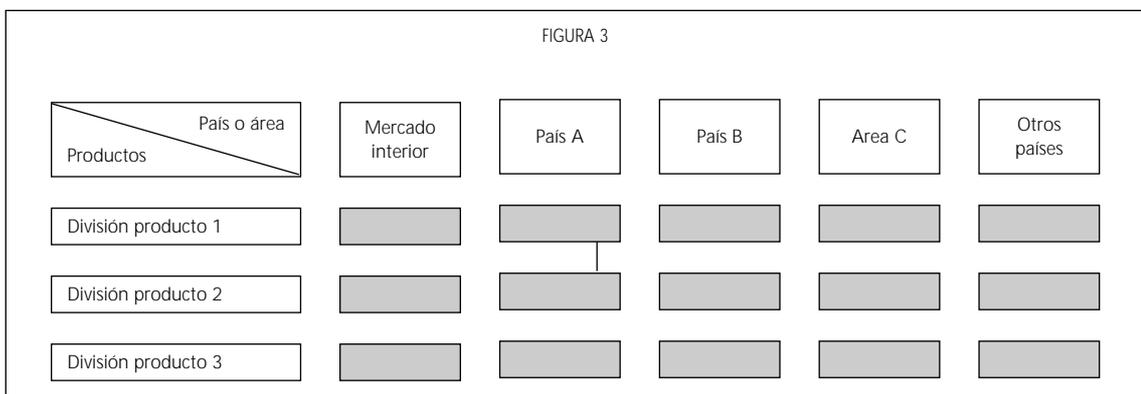
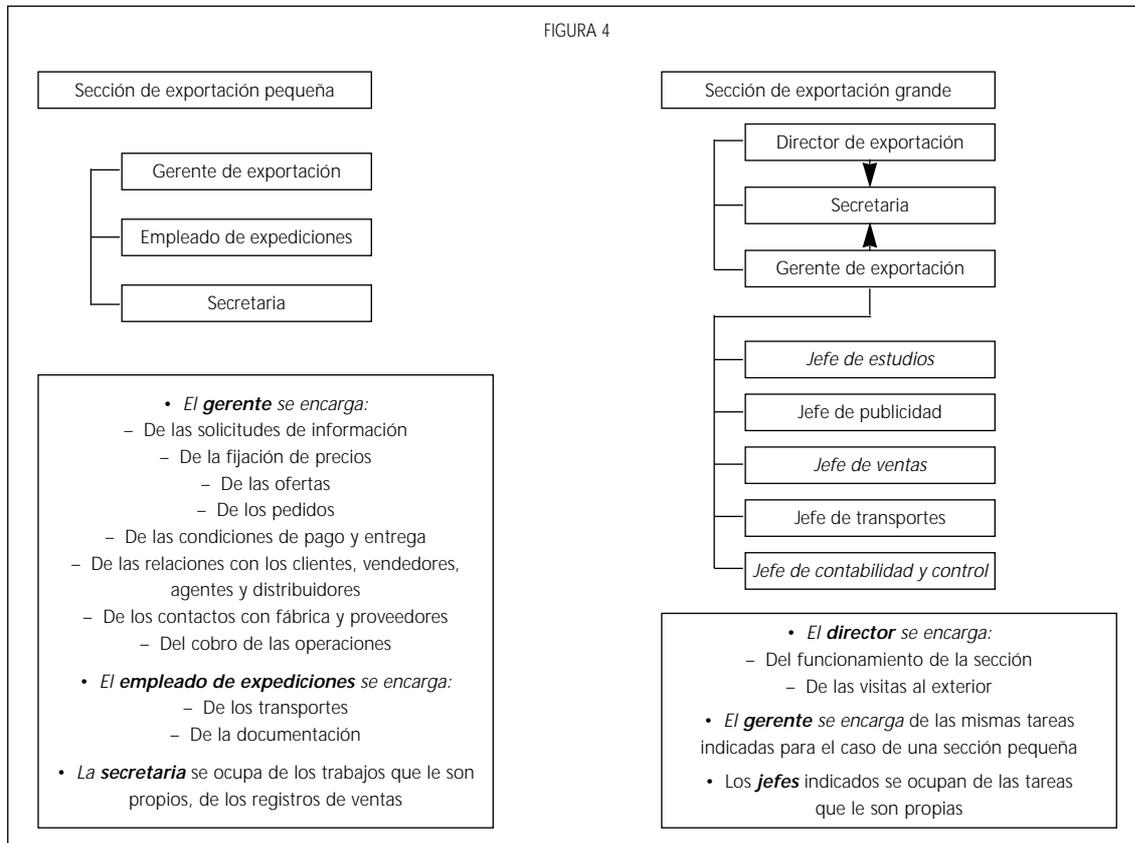


FIGURA 4



investigación de los profesores Alonso y Donoso se desprende que el promedio de recursos humanos dedicados a la exportación es de cuatro personas por empresa, de las cuales dos son técnicos o directivos altamente cualificados. En todo caso, la estructura administrativa de la sección depende en parte del número de pedidos y no tanto de su valor total. Debe existir, no obstante, una relación razonable entre el valor del volumen de exportación y el número de empleados de la sección. El peso que la actividad exportadora tenga en relación con la cifra de negocios total de la empresa, explica que la dotación de personal pueda variar en términos apreciables e, incluso, las diferencias derivadas de los mercados o áreas geográficas pueden condicionar el dimensionamiento del departamento de exportación. Esto es fácilmente comprensible cuando éste se organiza o estructura sobre una base geográfica como la recogida en el organigrama citado.

Asimismo, y para el caso de grandes empresas con una actividad exportadora muy fuerte, la organización de su Dirección Comercial se puede desdoblar en subdirecciones o divisiones aten-

diendo a la naturaleza de los productos que comercializa y a los destinos a que se dirigen, lo que permite una estructura de tipo matricial como la que se ofrece en la Figura 3.

La estructura matricial se justifica, habido el elevado coste de funcionamiento que conlleva, cuando el volumen y frecuencia de operaciones internacionales es también muy alto.

Creemos que el servicio de exportación de una empresa de tamaño medio, con capacidad operativa en un número reducido de mercados extranjeros, encaja sobradamente en una estructura organizativa, en la que dependiendo de una Dirección Comercial general, limita toda su actuación en los aspectos que configuran las ventas de la empresa en el exterior y en la forma que se detalla a continuación.

6. Modelos organizativos y funciones

De forma esquemática la sección de exportación puede estructurarse, en cuanto a la dotación básica de personal y entendida a partir de su dependencia de la Dirección Comercial o de Mar-



**CUADRO 1
FUNCIONES PRINCIPALES**

- Atender con prontitud las solicitudes de información.
- Recibir los pedidos.
- Calcular costes y cotizar precios.
- Estudiar formas de transporte.
- Tramitar cuestiones relacionadas con el embalaje, el seguro y la expedición.
- Encargarse de las relaciones con los agentes marítimos y los expedidores.
- Establecer fórmulas de pago y velar que las facturas se paguen.
- Vigilar para que los productos estén listos para su despacho en una fecha determinada.

FUNCIONES COMPLEMENTARIAS

- Tratar con el departamento de contabilidad todas las cuestiones relacionadas con la facturación y el pago de las mercancías.
- Llevar los registros y estadísticas sobre las ventas y los mercados de exportación. Estos aspectos son básicos para la planificación futura de las exportaciones.
- Organizar la publicidad de las campañas de ventas.
- Mantener el enlace con los agentes y distribuidores del mercado de exportación. Mantenerse informada en todo momento acerca de las formas de asistencia y ayuda a las exportaciones, ya sean públicas o privadas.

keting de la empresa, en los modelos que se ofrecen en la Figura 4.

A tenor de lo expuesto en estos modelos organizativos parece que existe una contradicción, sobre todo al referirnos a una sección de exportación grande, en cuanto a la dotación de personal, pues resulta evidente que el número de personas puede ser sensiblemente superior al indicado anteriormente como promedio. Esa contradicción se desvanece si el jefe de publicidad y el de contabilidad y control se entienden comunes tanto para las actividades de la empresa en su propio mercado nacional como en los mercados de exportación.

En cualquier caso, el departamento o sección de exportación desarrolla un conjunto de funciones, que se pueden desdoblar en principales y complementarias, y que son las que de alguna forma pueden influir en la dotación de personal para desempeñarlas eficazmente, y que se sintetizan en el Cuadro 1.

Es importante resaltar que el personal de la sección de exportación, a cualquiera de los niveles apuntados, debe ser altamente cualificado como ya hemos apuntado anteriormente. Es una exigencia derivada de la singularidad operativa que supone cerrar con éxito una operación de exportación. En no pocas ocasiones, la falta de sensibilidad y preparación del personal del departamento puede dar al traste con la culminación efectiva de una operación. Esa falta de sensibilidad se traduce muchas veces en aspectos básicos iniciales (relativos a la solicitud de información hecha por un cliente potencial) y en

otras posteriores relacionadas con la atención que debe prestarse a la correcta cumplimentación de los pedidos. No se puede olvidar, que ganar un mercado exterior requiere tiempo, dinero y muchos esfuerzos, que arrancan con un detenido estudio de las oportunidades que nos puede ofrecer —aspecto que en cierta medida compete al departamento de exportación— y que culmina en la venta efectiva de los productos de la empresa en el mismo; perder un cliente o un mercado es muy fácil si se baja la guardia en la tremenda lucha competitiva de nuestros días. Esa falta de sensibilidad y profesionalidad del personal responsable del departamento de exportación para alertar sobre las situaciones cambiantes que, por múltiples causas, se pueden producir suelen conducir a importantes, a veces irreversibles, fracasos comerciales.

Para las empresas con una actividad exportadora muy fuerte cabe admitir que algunas de las funciones complementarias pueden ser desempeñadas por otros departamentos, ya que como se ha dicho la sección de exportación no es una empresa dentro de la propia empresa, pero le compete a ella un conjunto muy puntual de cuestiones estrictamente necesarias para definir correctamente la cotización de precios para la exportación. Es decir, los elementos de coste agregables al precio de cesión que la empresa hace al departamento revelan inequívocamente los aspectos claramente diferenciadores de una venta en el mercado interior y de una venta al extranjero. Esta última, exige definir, por ejemplo, los precios FOB puerto salida y CIF puerto destino que incluyen elementos de coste que en una venta en el propio mercado nacional brillan por su ausencia.

Como cierre a estas reflexiones sobre el departamento de exportación, solamente cabe insistir que su creación y puesta en funcionamiento puede contribuir al éxito comercial y al posicionamiento sostenido de los productos de la empresa en el exterior, lo que conlleva una vocación firme expansionista y el pleno convencimiento de que la exportación es, al menos a medio y largo plazo, una actividad rentable para la empresa. Concluimos, pues, admitiendo que una vez hecho el estudio selectivo de un mercado o mercados objetivos de la empresa, fase en la que la propia sección de exportación puede tener un papel inte-



**AULA DE
FORMACION**

resante, es cuando, si se ha decidido la creación de la misma, la actividad exportadora puede consolidar posiciones y ser objeto de un seguimiento y control razonablemente mejor a cualquier otra modalidad operativa comercial de la empresa con los mercados exteriores.

Bibliografía

1. Aspectos no financieros de los procedimientos de exportación. *Centro de Comercio Internacional UNTAD/GATT*, 1980.
2. Cómo exportar con un presupuesto reducido. *Simón C. Hodgson. Forum de Comercio Internacional*, 1979.
3. Cómo exportar. *IMPI. Santacana y Martorell*, 1990.
4. Cómo importar para crecer y exportar. *Roser Esteve Oro. IMPI* 1998.
5. Competir en el exterior: La empresa española y los mercados internacionales. *Alonso, J.A.; Donoso, V. ICEX* 1998.
6. Establecimiento de la empresa en el exterior. *Bco. Exterior*, 1987
7. *Exporter: Pratique du commerce international. Les Editions Foucher*, 1996.
8. La elección del intermediario apropiado. *F. Slipsager. Inst. Est. C. Exterior*, 1978.
9. La empresa y la exportación. *Daniel Enet*. 1987.
10. La venta en los mercados exteriores. *Dirección Gral. de Comercio Exterior*, 1981.
11. Las agencias de gestión de exportaciones. *John J. Brasch. Harvard-Deusto Business Review*, 1983.
12. *Marketing international: stratégies pour l'expansion. MOCI, Aout*, 1981.
13. *Organisation export, qui décide. MOCI*, septiembre 1988.
14. *Organiser l'entreprise export. MOCI*, junio 1981.
15. Plan 2000 para la exportación. *ICEX*, junio 1997.
16. Sección de exportación. *Forum de Comercio Internacional*, octubre-diciembre, 1977.



AULA DE
FORMACION

LISTA DE ULTIMOS TRABAJOS PUBLICADOS EN «AULA DE FORMACION»

- «*Cámaras de Comercio y apoyo a las PYMEs*» (BICE 2519).
- «*El CDTI y el apoyo a la empresa española*» (BICE 2521).
- «*Outsourcing*» (BICE 2525).
- «*Homologación y certificación en el comercio internacional: los ARM*» (BICE 2529).
- «*Teoría de opciones y valoración de “warrants” y convertibles*» (BICE 2532).
- «*El arbitraje comercial en Iberoamérica*» (BICE 2535).
- «*La póliza 100 y su importancia para las PYMEs*» (BICE 2536).
- «*La dirección financiera y de operaciones: un enfoque integrador*» (BICE 2538).
- «*Manual de contratación de Instituciones Financieras Multilaterales*» (BICE 2552).
- «*La calidad total y el aseguramiento de la calidad*» (BICE 2557).
- «*El confirming*» (BICE 2559).
- «*Legislación y gestión de residuos de envases en la UE*» (BICE 2569).
- «*“Splits” sobre acciones*» (BICE 2575).
- «*Elementos para el análisis de los procesos de innovación tecnológica en red*» (BICE 2588).
- «*El patrocinio de acontecimientos*» (BICE 25921).
- «*Glosario de términos de Balanzas de Pagos*» (I) (BICE 2598).
- «*Glosario de términos de Balanzas de Pagos*» (II) (BICE 2599-2600).
- «*La satisfacción del cliente*» (BICE 2603).
- «*Internet como herramienta del exportador*» (BICE 2615).
- «*Project Finance*» (BICE 2618).
- «*El leasing como instrumento de gestión empresarial*» (BICE 2619).
- «*Formación y tendencias laborales para la pyme exportadora*» (BICE 2620).
- «*La Ventanilla Unica Empresarial*» (BICE 2623).
- «*Consortios de exportación y otros tipos de alianzas estratégicas entre empresas*» (BICE 2627).
- «*La gestión de intangibles*» (BICE 2629).
- «*Construir un negocio de éxito en Internet*» (BICE 2632).
- «*El departamento de exportación de la empresa*» (BICE 2639).



AULA DE
FORMACION

Recordamos que los lectores de BICE tienen la posibilidad de sugerir temas de su interés que puedan tener cabida en este epígrafe (teléfono de contacto: 91 349 36 31; fax: 91 349 36 34).