



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL ÁREA DE EXPORTACIONES DE CAPEL

Autor

JUAN CARLOS VILLARROEL BUGUEÑO

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONAL

PROFESOR GUIA: ADRIANA LATORRE

Viña del Mar, Enero de 2012

INDICE

Introducción.....	4
Capítulo 1: Antecedentes de la Práctica Profesional	
1.1 Reseña Histórica.....	6
1.2 Estrategia empresarial.....	7
1.2.1 Visión y Misión.....	8
1.2.2 Unidades de negocio.....	9
1.3 Estructura Organizacional.....	10
1.4 Funciones desarrolladas.....	11
Capítulo 2: Proceso de Internacionalización de la empresa	
2.1 Presentación del tema.....	15
2.2 Objetivos.....	16
2.3 Tendencias actuales en las empresas.....	17
2.4 La internacionalización de las empresas.....	20
2.4.1 Formas de internacionalización.....	23
2.5 Variables de influencia en la gestión internacional.....	25

2.6 El marketing en las operaciones de exportación.....	29
2.7 Las exportaciones.....	30
2.7.1 Proceso de exportación.....	32
2.7.2 Aspectos aduaneros: Proceso de salida en Aduana.....	40
2.7.3 Aspectos logísticos.....	42
2.7.4 Aspectos financieros.....	46

Capítulo 3: Análisis de la gestión de exportaciones de Capel

3.1 Función de exportación.....	49
3.1.1 Cargos y responsabilidades del personal del área de exportaciones.....	49
3.1.2 Relación con otras áreas.....	50
3.1.3 Principales procesos desarrollados.....	51
3.2 Problemas en la gestión	
3.2.1 Caso insumos.....	52
3.2.2 Caso producción.....	53
3.2.3 Coordinación entre las áreas de exportaciones y producción.....	54
3.3 Propuesta de mejora a la gestión de exportaciones de CAPEL.....	54
3.4 Propuesta general.....	56

Conclusiones.....	64
Referencias bibliográficas	
Anexo: Definición de cargo.....	67

Introducción

Actualmente es posible afirmar, en base a los datos, que las empresas chilenas poseen más incentivos para internacionalizar sus operaciones, principalmente a través de las exportaciones. Esto se ha consolidado gracias a varios factores, donde destacan por ejemplo, la mejor imagen país lograda en los últimos años, mejoras en la calidad de los productos gracias al uso de la tecnología y su consecuente impacto en la eficiencia, cambios en modelos de negocios, un clima de negocios favorable, entre otros.

Sin embargo una vez traspasado el umbral del mercado nacional para llegar al mercado internacional, todo lo anterior debe constituirse como la base para que el éxito pueda alcanzarse, considerando además un escenario más complejo y competitivo. Esto redundaría en que una empresa que se dedica a la exportación, debe necesariamente prepararse para ello y adaptarse a las distintas necesidades de los consumidores de otros mercados.

Derivado de lo anterior, cuando surgen problemas en la gestión de estas empresas, que generan menores rendimientos y por ende menor conveniencia, se hace necesario implementar soluciones efectivas y perdurables.

En consecuencia, en este trabajo versa sobre ciertos elementos mencionados arriba, analizando el caso específico de la empresa CAPEL, y especialmente su gestión de exportaciones.

En este informe en primera instancia se describe la estructura de la empresa en cuestión, en lo relativo a sus componentes y funciones, junto con las labores realizadas por el autor durante su periodo de práctica.

En el segundo capítulo se exponen los fundamentos conceptuales que dicen relación con la gestión de empresas y las exportaciones, como elementos interconectados y que aplican al caso de Capel.

Posteriormente se muestran los problemas encontrados en la gestión de exportaciones de esta empresa, y su impacto en la misma, para finalmente generar propuestas de mejora acerca de las problemáticas encontradas.

CAPITULO I: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

En este capítulo se incluyen aspectos conceptuales relacionados con la práctica profesional y la empresa, cuya explicación permite entender mejor los alcances del análisis de la empresa y de sus procesos internos.

1.1 Reseña Histórica

Capel nació en 1935, como una pequeña asociación de agricultores en Paihuano, en una asamblea a la que concurrieron 30 vitivinicultores del Valle de Elqui, donde firmaron el acta constitutiva. En ese entonces arrendaron 2 pequeñas plantas, con capacidad de procesar menos de mil toneladas de uva anuales en total.

Posteriormente, se transformaron en Cooperativa, ya que esta forma de organización les permitía lograr mejores precios por sus productos, en comparación a los que obtenían en forma individual. El Ministerio de Agricultura aprobó los estatutos y concedió personalidad jurídica a esta nueva entidad en febrero de 1939.

En 1964, con el cambio de estatutos, paso a tener legalmente el nombre actual, Capel. 76 años después de la primera asociación, los cooperados siguen el día a día de su empresa Capel, con derecho a voz y voto, donde el espíritu original de los fundadores continúa hoy preservándose entre sus descendientes.

Ahora la Cooperativa cuenta con su casa matriz y planta embotelladora ubicada en Vicuña y 9 plantas receptoras de uva que cubren los valles pisqueros de: Copiapó, Huasco, Elqui, Limarí y Choapa, con una capacidad de procesar anualmente 200 mil toneladas de uva.

Con el objeto de diversificar la producción y generar nuevas alternativas para la materia prima de los cooperados; en el año 1999 se instaló la Planta de Mosto, en La Chimba, con tecnología de punta, llegando a ser la planta más moderna de Sudamérica. En el 2005, con la venta de los activos de la Viña Francisco de Aguirre esta planta unificó ambos procesos: Vinos y Mostos para seguir conquistando nuevos mercados.

1.2 Estrategia Empresarial

CAPEL posee una estrategia de crecimiento clara, enfocándose en sus recursos principales como son uva pisquera, importantes marcas nacionales, capacidad para hacer productos de licorería y coctelería competitivos. Esta estrategia ya se ha manifestado estos últimos años con resultados superiores.

El éxito de esta empresa da muestras de una visionaria gestión comercial, que ha sabido entender y seguir las señales del mercado, adelantándose y creando tendencias, sin romper la mística fundacional.

En la actualidad, Capel es una empresa que ha incorporado sistemas de visualización de información de vanguardia, siendo reconocidos en la industria. Adicionalmente, tal como es la tendencia, está conciente que el desarrollo de la empresa, debe ir a la par con una responsabilidad por el medio ambiente.

Capel ha modernizado procesos con tecnología de punta, incorporando inteligencia de negocios y un sistema inalámbrico de ventas y recaudación.

Además ha desarrollado un cuadro de mando integral automatizado (Balance Score Card), sobre la base de un excelente software de inteligencia de negocios. Lo anterior le permite a Capel mejorar el proceso de toma de decisiones de los directivos y así implementar de mejor manera sus estrategias comerciales.

1.2.1 Visión y Misión

La visión de la Cooperativa CAPEL es:

“Ser protagonista de los gratos momentos, líder en Chile y presente en el mundo”

En tanto su misión:

“Mejorar la calidad de vida de los Cooperados; producir y comercializar pisco y otras bebidas asociadas a la diversión, aplicando las Mejores Prácticas de Gestión”

1.2.2 Unidades de Negocios

Dentro de este punto se exponen los distintas unidades de negocios y como se distribuyen la producción entre el mercado local y de exportación. Capel se dedica principalmente a la elaboración de Pisco, Ron, Vodka, Vino, Mosto y Bebidas Energéticas.

Para llegar a este nivel de diversificación, en el año 2005 nace Capel Pica, Artesanos Sour, y en la línea de las cremas, nació Cremisse Light, la primera crema de pisco baja en calorías, reactivando la industria de las cremas de licores. En el 2006 Capel Mango fue la estrella al igual que el cambio de imagen de Alto del Carmen, más superior. También en ese año se trabajó en concretar el comercializar el Ron Madero.

En 2007 nacen Capel Caipiriña, Capel Berries, Capel Frutos del Bosque y Capel Dorado, un reservado de 40° envejecido en madera. Posteriormente se incluyen en 2008 cócteles a base de crema, con Capel piña colada, Capel Mango Colada, Capel Chirimoya, Artesanos Chirimoya alegre. También destaca productos más finos y elegantes como Capel 40° doble destilado, abriendo las puertas a nuevos productos con un mayor nivel de valor agregado.

En cuanto a la distribución de las ventas, para el mercado nacional 70% Exportación 30% (90% corresponde a mosto y 10% a otros licores como vino y pisco) explicación de que productos son los más exportados, que se define como mostos, los mercados en los cuales se tiene mayor participación y cuál es la tasa de crecimiento en sus ventas.

1.3 Estructura Organizacional de la Empresa.

La estructura de Capel se compone de tres componentes: un consejo de administración, una junta de vigilancia y una planta administrativa: La cooperativa es dirigida por un consejo de administración compuesto por:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretaria
- 6 directores
- 2 directores laborales.

Por otra parte la Junta de Vigilancia, la cual es elegida por la junta general de socios se compone de:

- Presidente
- Secretaria
- Director

Planta administrativa

La empresa tiene un Gerente general designado por el Consejo de Administración, del cual dependen las distintas gerencias que componen la organización:

- Gerente General: Roberto Salinas Morán
- Gerente de administración, finanzas y operaciones: Freddy Hurtado Cosgrove
- Gerente comercial: Rodolfo Peña
- Gerente de producción: Juan José Muñoz
- Asesor Jurídico
- Auditores.

1.4 Funciones desarrolladas

Como parte de su práctica profesional, el autor asumió la labor de Asistente de exportación, de carácter operativo, perteneciente al área de exportaciones.

Lo que se refiere al personal administrativo, que realiza actividades operativas permitiendo que el producto pueda ser despachado a los clientes en el extranjero para que posteriormente este mismo pueda ser comercializado en el mercado masivo dentro del país de origen. A continuación se detallan responsabilidades del cargo:

a) Ordenes de Pedido

La primera participación en el proceso de exportación del cargo mencionado es la recepción de la orden de pedido por parte del cliente, una vez recibida debe revisar que los productos que se solicitan están dentro de la línea de producción actual, ya que existen clientes que su pedidos son entre periodos de tiempo muy largos, por lo que la posibilidad de que el producto este discontinuado es real. Una vez que todo esta revisado y la condiciones están dadas para comenzar el proceso, se envía la solicitud al departamento de producción, para que así sea ingresado a la planificación mas pronta y se pueda cumplir con los 25 días que estipula la gerencia de exportación como tiempo máximo de respuesta hacia los cliente, asumiendo que el ultimo día de este plazo, el producto al menos debe estar esperando ser consolidado en la planta de distribución de Quilicura, Santiago.

b) Especificación del Producto.

En el 99% de los casos el producto que se exporta y en comparación al que se vende en mercado nacional, no cambia. Esta referencia se hace al producto intrínseco, sus componentes y graduación alcohólica. Lo que si cambia es su envoltorio, en este caso puede ser su botella o su etiqueta, y en algunos casos, ambos dos. Por ejemplo en USA y Canada la botella debe ser de 750cc a diferencia de Europa que la botella debe ser de 700cc.

Además es necesario tomar en cuenta que el etiquetado del producto es la parte más importante en la aceptación del producto, junto con los requerimientos obvios del lenguaje del país al que se exporta.

También hay que considerar las exigencias legales con respecto al tamaño de las letras, las siglas obligatorias, asumiendo que son productos para mayores de edad y considerando que la mayoría de edad para el consumo de bebidas alcohólicas es diferente de un país a otro. De acuerdo a lo mencionado el asistente de exportación debe instruir al departamento de producción cual es la botella y el etiquetado necesario para el producto que se solicita, para que así se considere el stock del mismo y la compra urgente de ser necesario. Como nota aparte podemos decir de que en este punto es donde existen las problemáticas del departamento, ya que no hay procedimientos claros con respecto a estandarizar cada cliente y cada país, asumiendo que la base de datos es mínima y el momento de cruzar la información existen errores que hacen que el producto final quede mal hecho y puede ser rechazado por el cliente o en el peor de los casos por las autoridades fiscalizadoras del país de destino.

c) Certificados

Cada producto que es enviado al extranjero debe tener algunos certificados que avalen su graduación, análisis y origen. Es labor del asistente de exportación tener estas consideraciones para que al momento de enviar los documentos físicos al cliente los certificados estén emitidos de forma correcta y el cliente pueda desaduanar el producto sin problemas.

Algunos de los certificados exigidos son:

- Certificado de Libre Venta.
- Certificado de Análisis.
- Certificado de Origen.
- Certificado de Denominación de origen.

d) Logística.

Este ítem en las labores del asistente de exportación es el más rápido y efectivo, ya que por lo general se externaliza la empresa encargada de hacerlo. En el caso de la logística nacional, diciéndolo de esa manera y considerando que los productos deben moverse desde la planta de producción Vicuña hasta centro de distribución Quilicura, se realiza junto con los productos de mercado nacional, generalmente mercado nacional es muy dinámico por lo que existen envíos 3 o 4 veces por semana hacia Santiago por lo que hay disponibilidad de transporte constante para hacer un embarque.

e) Envío de muestras

Otra de las funciones apunta al desarrollo, explicación, forma y respuesta a futuros pedidos de los clientes.

CAPITULO II: PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS

2.1 Presentación del tema

Ya para todos es sabido que la globalización es un fenómeno multivariable, donde se aprecian claramente dimensiones del concepto y manifestaciones actuales de tales dimensiones, donde las dimensiones más trascendentes con relación a lo estudiado corresponden a la dimensiones económica y comercial, siendo la primera de ellas observables en temas como la integración económica de los países, a través de acuerdos regionales, la unificación de monedas, aduanas, etc., por otra parte la comercial se relacionan con el cambio en el paradigma empresarial, desde una visión geocéntrica a una global, cuyas manifestaciones son por ejemplo, el crecimiento de las compañías globales o sin frontera, nuevos modelos de gestión y negocios, mayor inversión en publicidad, etc.

Lo anterior se muestra de diferentes facetas en cada país o región, dependiendo de múltiples variables, sin embargo es posible afirmar que la dimensión comercial y su crecimiento han desembocado en la profundización de la dimensión económica de la globalización actual.

De este modo la pregunta a hacerse por todos es de que forma ha cambiado la dimensión comercial, siendo una posible respuesta a ello, el cambio en la manera de hacer negocios, este elemento se constituye como una clave a la hora de determinar el éxito o fracaso de las empresas de cualquier índole, giro o ubicación en estos tiempos.

Por lo tanto la globalización ha hecho cambiar el paradigma de la gestión empresarial, llevando a mejorar o adaptarse a las empresas, no tan sólo a las nacionales de una forma indirecta, sino también a las empresas internacionales o a incursionar en el mercado global a aquellas que sólo comercializaban a nivel interior.

Debido a ello, a continuación se exponen en forma resumida, los principales conceptos relacionados con el proceso de internacionalización de las empresas, específicamente a través del mecanismo de las exportaciones.

2.2 Objetivos

Los objetivos de este trabajo pueden dividirse en generales y específicos:

Objetivo general

“Describir y analizar la gestión operativa del área de exportaciones de Capel”

Objetivos específicos

- Describir el proceso de una exportación tradicional.
- Describir el funcionamiento del área de exportación de la empresa en cuestión.
- Realizar un análisis interno de la empresa en cuestión.
- Identificar problemas o debilidades en la gestión del departamento de exportaciones.

- Generar propuestas de acción con el fin de solucionar tales problemas.

2.3 Tendencias actuales en las empresas

En la actualidad se destaca que las empresas cumplen una función esencial en el crecimiento económico de los países y en el alcance de mayor desarrollo económico, al canalizar los recursos entre los distintos agentes económicos; los hogares, el gobierno y el sector externo.

Además de lo anterior se deduce que la empresa nace para atender las necesidades de la sociedad en la que se ubica y crea satisfactores a cambio de una retribución que compense el riesgo de los inversionistas o dueños de la misma. En la empresa el factor humano es decisivo y la administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos intereses de los accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Adicionalmente con los cambios organizacionales se observan ciertas tendencias que afectan a las empresas de hoy, ya sean las que comercializan en el interior o aquellas con orientación internacional, donde las principales corresponden a¹:

La Globalización: entendiendo a este fenómeno como un proceso de continua integración entre los países, integración que se manifiesta en múltiples aspectos, pero donde la globalización económica, comercial y cultural son los más trascendentales para la empresa actual, el impacto de este sobre las organizaciones es la existencia de un solo mercado mundial, donde la competencia se da con empresas de distintas nacionalidades, y por ende la permanencia en los mercados es más compleja.

Además la integración de las economías a través de acuerdos comerciales o aduaneros, permite que las empresas obtengan beneficios adicionales vía reducción de aranceles y fomento al comercio internacional.

Tecnologías de la información en la empresa: la irrupción y consolidación de las tecnologías de la información ha afectado directamente a la forma en la que las empresas llegan al consumidor y se relacionan con otras empresas. Ejemplos del uso de estas herramientas corresponde a la utilización en primera instancia de Internet y su potencialidad publicitaria, Extranet, Intranet, redes sociales, además de la importancia de los programas o softwares empresariales para la gestión administrativa, logística, contable, etc. que simplifican el manejo de la misma y facilitan el control.

¹ Jones (2010) “Administración Contemporánea”. Editorial: Mc Graw Hill.

Filosofía de calidad total: una de las premisas de las compañías competitivas es la idea de generar un producto o servicio de el mayor nivel de calidad posible, cuando esa filosofía se mantiene, es el fundamento que sostiene a la empresa y por lo tanto cada componente de la misma se guía por tal premisa, además la competencia de una u otra forma lleva a las empresas a mejorar su calidad total.

Aprendizaje continuo: relacionado con lo anterior, la capacidad de una empresa de corregir sus falencias y mejorar, constituye un acto de aprendizaje. Para las organizaciones actuales el aprendizaje es continuo, debido a que la presión competitiva genera nuevos procesos y formas de hacer negocio cada día, lo que hace que aquellas empresas con mejor desempeño estimulen a otras a innovar permanentemente para no perder cuotas de mercado ni perjudicar su posicionamiento.

Organigramas como una red integrada: la obsoleta visión de los organigramas que dan énfasis a las relaciones jerárquicas, es una forma rígida de ver a las empresas en la actualidad, ya que mediante este tipo de relaciones la toma de decisiones y la aplicación de estas es demasiado centralizada y dependiente, además de ineficiente ya que no ocupa todos los recursos humanos disponibles.

En cambio con una organización de red, las relaciones no son jerárquicas en términos absolutos, sino que son integradas unas con otras, permitiendo que las capacidades y competencias de todos en la empresa puedan aprovecharse (empowerment de los empleados), a través del trabajo en equipo y el compromiso general por los objetivos comunes.

Consumidores con más educación: el proceso de crecimiento económico experimentado en varios países, ha permitido que la renta per capita aumente en términos relativos, permitiendo a parte de la población acceder a una mejor educación, lo que se traduce en un consumidor más informado y reflexivo a la hora de consumir, junto a lo anterior la influencia de Internet y las redes sociales genera un efecto similar, pero que necesita menos tiempo (inmediatez) para informar y concientizar al consumidor acerca de sus posibilidades de consumo.

2.4 La internacionalización de las empresas

En una economía mundial globalizada como la actual, las empresas nacionales se ven muchas veces obligadas a participar en los mercados internacionales por la presión de empresas multinacionales en su país que las hacen perder mercado o bien para aprovechar ciertas ventajas que ofrecen los mercados extranjeros en cuanto a varios factores.

De lo anterior se desprende que las causas son variadas, por lo tanto las empresas se internacionalizan principalmente por las siguientes razones²:

- Mercado local satisfecho: En este caso la empresa posee una importante cuota de mercado en el país de origen o bien este mercado está saturado, por lo que una forma de obtener beneficios adicionales es a través de la internacionalización.

- Para compensar las ventas en el mercado interno: en este caso el mercado interior o nacional no es capaz de generar beneficios, es decir las ventas son bajas o nulas, por lo que la opción externa es positiva en la medida que se den algunas de las condiciones mencionadas antes.
- Atractividad del mercado de destino: cualquiera sea forma la de internacionalización elegida, si el mercado extranjero es atractivo o rentable en el tiempo, las empresas podrán invertir más en la medida de los retornos obtenidos.
- Existencia de ventajas comparativas: de acuerdo a la definición de ventajas comparativas, cuando una empresa puede beneficiarse de ciertas condiciones propias del país para la producción del producto, tales como características especiales del clima, ubicación, suelos, etc. esta será un incentivo suficiente, ya que los países y empresas con estas ventajas se especializarán y comerciarán.
- Obtención de economías de escala: otra de las principales razones para salir a los mercados externos es debido a que la empresa requiere obtener economías de escala (para obtener una reducción de costos) y/o ocupar capacidad ociosa, tanto en producción como en investigación, distribución, etc.

² Arese, Hector Félix, "Práctica profesional de negocios internacionales" Editorial Norma, 2003.

Por lo cual necesita ampliar su horizonte de clientes, por lo que probablemente no sea suficiente el mercado local.

- Precios más altos en el mercado internacional: Una empresa puede internacionalizarse por la búsqueda de mayores ingresos al obtener mejores precios de sus productos en el exterior. Esta condición sólo será viable si el precio mundial es más alto que el precio interno, además se destaca que esto ocurre generalmente cuando los productos son altamente demandados a nivel internacional, principalmente materias primas de las cuales depende en mayor parte la economía de un país para su aparato productivo.
- Estrategia de la empresa: también la internacionalización ocurre cuando la propia empresa ha fijado una estrategia de crecimiento en su sector industrial y el mercado local se hace pequeño o bien cuando la empresa toma como estrategia directamente los mercados externos para cambiar su imagen o posicionamiento entre los consumidores, ya que se asume que una empresa internacional posee estándares de calidad más altos o porque han sido creadas para satisfacer las necesidades de consumidores de otros mercados.
- Diversificación del riesgo: si una empresa dedica todos sus recursos a sólo un área geográfica o a un tipo de cliente, el riesgo de fracasos tendrá mayores consecuencias negativas, en cambio si se atienden varios mercados el riesgo se divide entre estos, asumiendo que la probabilidad de que en todos los mercados se obtengan pérdidas a la vez es poco plausible.

- Para ganar competitividad: como se apuntó en el tema de las ventajas competitivas, el hecho de luchar con los competidores más eficientes a nivel mundial es un aliciente para algunas compañías a aventurarse en los mercados externos con el fin de adquirir más competitividad.
- Existencia de acuerdos comerciales: Una empresa puede aprovechar de obtener presencia en otros mercados gracias a las políticas aperturistas de muchos países y a la liberalización comercial a nivel mundial, a través de los Tratados de Libre Comercio, acuerdos parciales de liberalización u otros acuerdos entre países.

En consecuencia y vistas las causas que llevarían a una empresa nacional a internacionalizarse y participar del competitivo escenario global, una definición de la gestión de empresas internacionales sería:

“Es el proceso de planificación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades de negocio de una empresa más allá de las fronteras nacionales con el fin de posicionarse a nivel internacional”

2.4.1 Formas de internacionalización

Las empresas que deciden internacionalizar sus operaciones, principalmente a través de las exportaciones, pueden usar diferentes mecanismos, entre los que destacan³:

- Exportación directa: envío de mercaderías al extranjero sin intermediario alguno para lo cual la empresa puede instalar una oficina de ventas o a través de un vendedor viajero, para contactar a los clientes.

- Exportación indirecta: envío de mercaderías al extranjero a través de intermediarios, quienes pueden ser agentes comisionistas tales como agentes compradores, de exportación y comercializadoras (traders), también por medio de empresas exportadoras o consorcios de productores.

Es importante destacar que cualquiera de las dos formas anteriores de exportación a elegir, la empresa deberá emplear la red de distribución interna existente en el país de destino: mayoristas, minoristas, supermercados o grandes tiendas, para llegar en última instancia al consumidor final.

- Licencias o Franquicias: Es un permiso que la compañía matriz, llamada franquiciador, concede a otra entidad, el franquiciado, otorgándole el derecho de hacer negocios con su modelo de negocio de una forma establecida por adelantado a cambio de honorarios y regalías.

³ Arese, Hector Félix, “Práctica profesional de negocios internacionales” Editorial Norma, 2003.

En este tipo de negocio el franquiciador aporta: Producto probado y rentable, plan comercial para empezar el negocio, formación inicial, asistencia continua. En tanto el franquiciado se compromete a: montar el negocio con la imagen de la franquicia, gestionar el negocio de acuerdo con los procedimientos establecidos, pagar canon de entrada y royalties periódicos.

- Joint Ventures Internacionales (Aventura conjunta): esto consiste en la alianza o unión de dos o más empresas de diferentes países para la realización de un proyecto de inversión (alianzas estratégicas), en la cual comparten costos, know-how y riesgos.

- Inversión extranjera directa (IED): esta corresponde al establecimiento de una subsidiaria extranjera o establecimiento de centros de producción en el extranjero. Se destaca que este tipo de internacionalización actualmente se ha profundizado, especialmente en aquellos países estables en materia económica, política y social, que por ende son más atractivos para atraer inversión.

Además ciertas legislaciones favorecen su implementación, debido a la capacidad de generar empleo en ciertas zonas geográficas, así como para favorecer la competencia y las opciones del consumidor interno.

En consecuencia la elección de alguna de las formas anteriores dependerá de las siguientes variables:

- Conocimiento del mercado: se asume que los mercados son desconocidos o complejos para aquellos que nunca han exportado, por lo que para las empresas que abren recién sus operaciones al extranjero, lo conveniente sería tener una asesoría o utilizar un agente, lo que significa que se constituye como una exportación indirecta. Distinto es el caso de una inversión extranjera directa donde la actividad implica necesariamente conocer a cabalidad el mercado de destino, por el riesgo asociado.
- Nivel de recursos necesarios: En este caso es evidente la diferencia entre una exportación indirecta o directa, en el sentido que un menor nivel de recursos financieros es necesario, expresados principalmente en los costos de transporte, estudios de mercado, embalajes y etiquetado específicos, etc.

Sin embargo en el caso nuevamente de la IED, implica aparte de los estudios de mercado, permisos de explotación, impuestos, inversión en activos fijos, entre otros, lo que determina una diferencia abismal en los recursos necesarios.

- Nivel de aversión al riesgo: el grado de aversión al riesgo de los directivos de la empresa es determinante también a la hora de definir una forma de ingreso. En base a lo anterior se desprende que la forma menos riesgosa es la exportación indirecta, debido a que la intervención del agente permite a la empresa conocer las potencialidades de riesgo con anticipación gracias a la experiencia y conocimiento del agente.

En cambio alianzas estratégicas o la IED implican un riesgo mucho mayor, debido a que los compromisos de recursos utilizados son altos, pero se asume que los retornos o utilidades a obtener deben ser mayores en compensación a ese riesgo elevado.

2.5 Variables de influencia en la gestión internacional

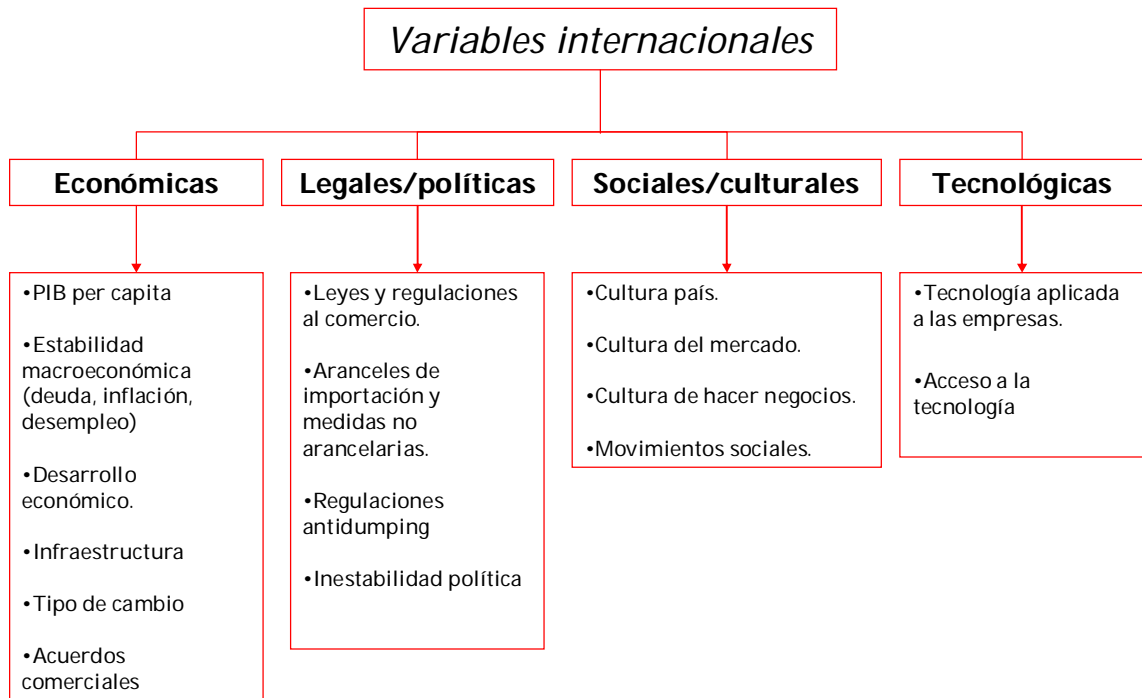
Cualquiera de las formas de ingreso que una empresa elija para internacionalizarse, debe esta tener en claro que el escenario en el cual competirá es mucho más amplio y complejo, debido a que la amplitud del mismo determinará que existan más influencias externas que puedan afectar el desempeño de la misma.

Por ello las empresas deben enfrentar al momento del ingreso al mercado o país de destino, ciertas variables, las cuales deben ser analizadas antes del ingreso, para no cometer errores u omitir elementos a considerar, así las variables a considerar son principalmente las siguientes:

- Variables económicas: relacionadas con el desempeño económico del país de destino en términos agregados, por ejemplo si este crece en el corto plazo, su nivel de ingreso per cápita, de inflación, desempleo, tipo de cambio, etc., y que puede afectar el éxito del negocio.

- Variables legales/políticas: estas tienen que ver con la influencia de la política interna y su estabilidad y la legislación imperante en el país y que pueden también afectar al negocio, especialmente en lo relativo a impuestos, restricciones comerciales, etc.
- Variables sociales y culturales: este punto se relaciona con las manifestaciones culturales del país y que en la actualidad deben ser previstas y consideradas al momento de enviar productos a ciertos países con culturas distintas a la del país que envía tales productos. Asimismo considerar los cambios culturales y sociales que tengan incidencia en el consumo futuro.
- Variables tecnológicas: esto dice relación con el nivel de tecnología existente en el país, y que impacta por ejemplo en la logística de ingreso, en el acceso a la tecnología por parte de la población, lo que le permite acceder a publicidad o redes sociales que promocionen productos o servicios.

A continuación se resumen las distintas variables anteriormente explicadas:



Fuente: Elaboración propia

2.6 El marketing en las operaciones de exportación

Otro elemento importante que debe analizarse a la hora de internacionalizar productos, es la aplicación de esfuerzos de marketing que ayuden a posicionar tales productos en los mercados de destino.

Para ello es necesario identificar las opciones que poseen las empresas para desarrollar marketing, en este contexto se distinguen diferentes niveles de marketing utilizados por empresas y sus diferencias principales:

- Marketing local: en este caso se asume que la empresa realiza una oferta de valor para el cliente del mercado nacional por lo que se centra en las características específicas de este, con el fin de diferenciarlo de la competencia y posicionarlo en el tiempo.

- Marketing de exportación: En este caso los esfuerzos de marketing apunta sólo a colocar otro mercado un producto en particular.

- Marketing internacional: para este tipo de marketing, la empresa busca un Posicionamiento internacional que permita diferenciar sus productos.

- Marketing multinacional: la estrategia de posicionamiento se basa en la adaptación de los productos a cada mercado.

2.7 Las exportaciones

En este punto se describe el proceso de una empresa que internacionaliza sus operaciones solo a través de exportaciones, ya que este es el caso de la empresa a estudiar en el siguiente capítulo y de la que versa este informe en general.

Por lo tanto es necesario definir ciertos conceptos básicos de utilización general en el comercio exterior⁴, los que se exponen a continuación:

- Exportación: corresponde a la salida legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el exterior y/o la prestación de servicios efectuados bajo las condiciones que establece el Servicio nacional de aduanas.
- Mercancía: en las exportaciones, las mercancías son todos los bienes corporales muebles sin excepción.
- Mercancía nacional: es la producida o manufacturada en el país con materias primas nacionales o nacionalizadas
- Mercancía nacionalizada: mercancía extranjera cuya importación se ha consumado legalmente.
- Potestad de aduanas: conjunto de atribuciones que tiene Aduanas para controlar el ingreso y salida de mercancías.
- Zona primaria: espacio de mar o tierra en el cual se efectúan las operaciones materiales marítimas o terrestres de la movilización de las mercancías.

⁴ *Ordenanza de Aduanas, Servicio Nacional de Aduanas.*

Se destaca que en Chile cualquier persona natural o jurídica con residencia puede exportar, donde los requisitos de lo anterior corresponden principalmente a poseer iniciación de actividades como exportador, o bien ampliar el giro, además de estar al día con los compromisos tributarios.

2.7.1 Proceso de exportación

Es necesario apuntar que para la realización de una operación de exportación se deben realizar como mínimo los siguientes pasos, los que permiten disminuir el riesgo que la operación no tenga los resultados esperados.

Paso 1: Estudio de mercado

Generalmente el primer paso para exportar es la elaboración de un análisis interno de la empresa, en cuanto a sus capacidades, recursos, liquidez, sus productos y mercados atendidos, con el fin de determinar las condiciones generales de desempeño en el mercado nacional, y que den atisbos de su potencial desempeño foráneo.

Como no siempre lo que la empresa produce se ajusta a las exigencias de los mercados externos, se hace necesario determinar si la empresa puede ajustarse a tales exigencias, es decir, mayor producción, etiquetados, normas sanitarias, etc.

Por otro lado se debe analizar el mercado externo y sus variables, y el mercado de destino, ya que tal como se apuntaba en puntos previos, las variables de influencia son amplias y pueden afectar la efectividad de la operación.

Estas se pueden investigar, analizando información relativa a por ejemplo: aranceles en el mercado de destino, estabilidad económica del país, canales de distribución, niveles de competencia, barreras de entrada al mercado, legislación específica, hábitos de consumo, precios y márgenes de contribución, entre otras.

Paso 2: Acuerdo de compra

Una vez analizado y elegido el mercado de destino en cuanto a su conveniencia, se asume que el exportador se contacta con potenciales compradores, o bien es el comprador quien solicita información al exportador. Si se da el primer caso, los pasos serían los siguientes:

- El exportador se contacta con el comprador (importador) o a través de su representante para hacerle llegar su oferta, le envía muestras, listas de precios, costos de transporte, validez de la oferta y la factura proforma, que es un formato en el cual se detallan todos los costos que inciden en el precio del producto y las características de éste.
- El comprador acepta las condiciones señaladas en la factura proforma, la que devuelve al exportador firmada junto con una nota de pedido significando su aprobación a los términos de la oferta, lo que quedará detallado en el acreditativo o carta de crédito (el medio de pago), si esta fuese la forma de pago acordada.
- El exportador deberá negociar estratégicamente la forma de pago de sus productos, de acuerdo a los términos del contrato de compraventa y teniendo en cuenta el grado de credibilidad que le inspire el comprador.

- Previo a formalizar un negocio de exportación, en algunos casos el importador extranjero (comprador) requiere una muestra del producto que desea adquirir, para verificar el cumplimiento de éste en lo que se refiere a: normas de calidad, certificado de sanidad, etiquetado, embalaje, como también las exigencias requeridas por el propio comprador extranjero. Por lo tanto otro paso es el envío de muestras al comprador extranjero.

Para estos efectos se debe mencionar que en Chile se pueden enviar muestras sin valor comercial cuando el valor FOB⁵ de las mercancías sea de hasta US\$ 1.000 o su equivalente en otras monedas y no se requiera la legalización de la operación, tenga o no carácter comercial. Pudiendo tramitarse un DUS-Aceptación a Trámite (Documento único de salida) mediante la operación "Salida de Mercancías Simplificado" y sin intervención de un Despachador de Aduana, se deberá contar con una copia de la factura comercial o factura proforma del proveedor o una declaración del consignante (exportador) en que se señale que las mercancías que se embarcan tienen un valor máximo de US\$1.000 FOB.

⁵ El término **FOB** es una cláusula de compraventa internacional usada en el comercio exterior y que significa que el precio de venta de la exportación incluye los costos hasta el embarque en el transporte marítimo.

Formas de envío de las muestras

- Vía Postal

- Vía Aérea

- Vía Marítima o Terrestre

- Empresas de Correo Rápido (courier)

Paso 3: Negociar la Forma de Pago

En este caso debe establecerse cual será la forma de recibir el pago a la exportación, las que se exponen más adelante.

Paso 4: Acordar la Cláusula de Compra – Venta Internacional a Utilizar: INCOTERM

Los Incoterms® (International Commercial Terms) son una serie de términos utilizados a nivel internacional en los contratos de compraventa con el exterior cuyo objetivo es establecer una serie de normas para la interpretación de los términos comerciales utilizados en las transacciones internacionales en relación a la distribución de los gastos y la transmisión de los riesgos entre compradores y vendedores.

En este caso particular solo se explican dos de estas cláusulas, ya que son las de utilización principal por la empresa.

- *FOB, Free on Board (Libre a bordo)*

Esta cláusula significa Puerto de carga convenido para la entrega de la mercancía. En este caso el vendedor realiza los trámites aduaneros y de exportación en el país de origen, y carga la mercancía en el buque contratado por el comprador en el puerto de embarque convenido.

En esta modalidad, el vendedor asume las obligaciones aduaneras y de carga de la mercancía en el lugar del embarque. Su responsabilidad llega hasta que se inicia la faena de carga (haber sobrepasado la borda del buque).

Este INCOTERM se utiliza para negociaciones que involucran transporte marítimo, fluvial o lacustre. Este término debe ir acompañado por el nombre de la ciudad o del lugar convenido para la entrega de la mercancía; por ejemplo, FOB San Antonio, Chile.

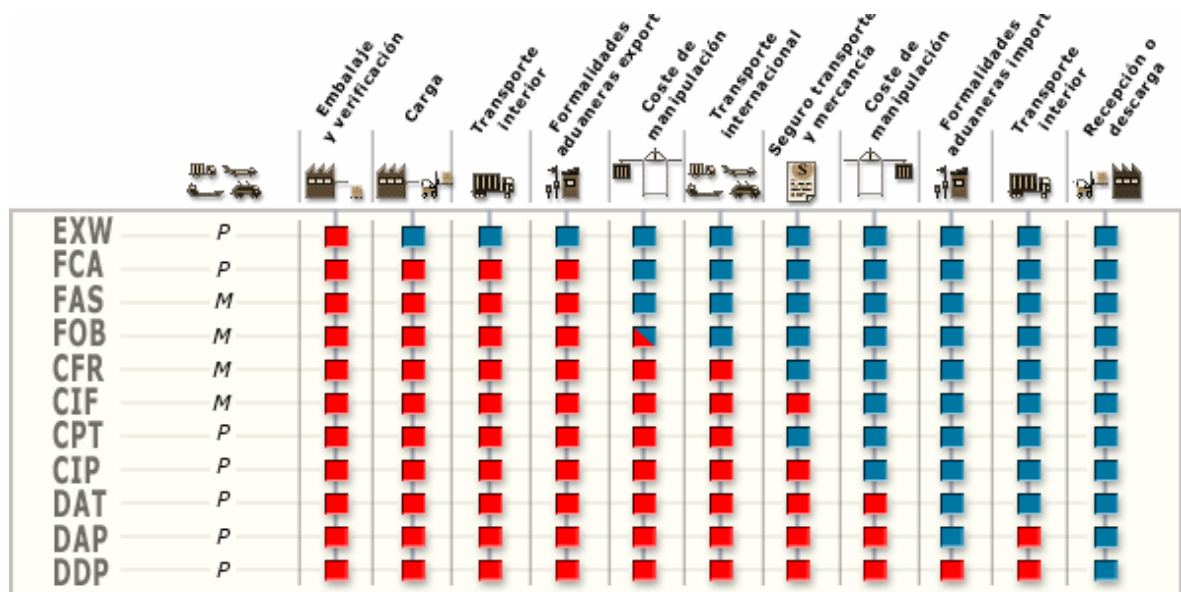
CIF: Cost, Insurance and freight (Costo, seguro y flete)

Esta cláusula significa Puerto de destino convenido para la entrega de la mercancía. El vendedor realiza los trámites aduaneros y de exportación en el país de origen y contrata y paga el flete y el seguro hasta el puerto de destino convenido.

Este seguro es de "cobertura básica o mínima" y, en caso de pérdida o deterioro de la mercancía, es el comprador, como asegurado, quién reclamará directamente a la compañía aseguradora.

Este INCOTERM sólo puede usarse para transporte marítimo, fluvial o lacustre y debe ir seguido del nombre del puerto de destino convenido; por ejemplo, CIF Rotterdam.

La siguiente grafica muestra el conjunto de INCOTERMS con las responsabilidades y costos para cada parte involucrada, comprador y vendedor.



P: Polivalente
M: Marítimo

■ Vendedor

■ Comprador

■ Vendedor/Comprador

Todos los términos Incoterms® deben indicar el lugar (place) de entrega o recogida de la mercancía

Paso 5: Acordar Modalidad de Venta

El Banco Central de Chile establece que toda exportación debe indicar la modalidad de venta, lo que definirá posteriormente las acciones a seguir para liquidar las divisas, efectuar retornos y emitir facturas.

Cualquiera sea la modalidad que se acuerde, deberá quedar estipulada en el Documento Único de Salida (DUS), detallando las respectivas condiciones.

Las ventas se pueden efectuar bajo las siguientes modalidades:

- Venta a Firme: Es aquella en la cual el valor de la mercadería no admite modificación alguna, luego que el exportador ha pactado con el comprador un precio por la mercadería que será adquirida por este último en el extranjero.

La factura de exportación se emite a la fecha de embarque. Esta modalidad es válida para cualquier mercadería.

- Venta bajo Condición: Es aquella en la cual el valor definitivo de la mercadería queda sujeto al cumplimiento de las condiciones que se convengan entre el exportador y su comprador en el exterior. Los productos que se comercializan bajo esta modalidad son los que pueden sufrir alguna alteración durante su traslado (madera, frutas, semillas, etc.).

- Venta en Consignación Libre: Es aquella en la cual el valor de la mercadería tiene un carácter meramente referencial ya que ésta se envía a un agente o consignatario en el exterior para que proceda a su recepción y venta conforme a las instrucciones impartidas por el consignante o a lo convenido entre ambos.

El precio definitivo de la mercadería dependerá de los precios corrientes del mercado internacional al momento de su comercialización. La factura comercial es emitida a la fecha de recepción de la liquidación del consignatario en el exterior.

- Venta en Consignación con Mínimo a Firme: Es aquella en la cual un mínimo del valor de la mercadería es pactado bajo la modalidad de venta a firme. El valor definitivo de la mercadería queda sujeto al cumplimiento de las demás condiciones que se convengan entre el exportador y su comprador en el exterior. Se emite la factura comercial a la fecha de embarque por el valor mínimo a firme. Una vez fijado el precio definitivo, se deberá emitir una nueva factura por el mayor valor obtenido (saldo).

2.7.2 Aspectos aduaneros: Proceso de salida en Aduana

Una vez negociados los principales aspectos de la exportación, la mercancía debe alistarse para salir legalmente. Los pasos para una exportación normal son los siguientes:

a. Presentación operación a Aduana (Primer Mensaje)

La presentación de la operación al Servicio nacional de aduanas se hace a través del Documento único de salida (DUS), el cual certifica que la mercancía sale del país, y cumple con la fiscalización de aduanas, este debe ser enviado vía electrónica antes de solicitar el ingreso físico de las mercancías a zona primaria. Los documentos para el DUS 1er mensaje son:

- Mandato
- Nota o Instrucciones de embarque.
- Visaciones, certificaciones, vistos buenos.
- Factura comercial.

b. Ingreso a Zona Primaria

Con la aceptación a trámite del DUS, las mercancías están en condiciones de presentarse para su ingreso a zona primaria y posterior Autorización de Salida, al exterior

c. Embarque

El embarque de las mercancías se concreta con su envío al exterior dentro de un medio de transporte autorizado y en el punto de embarque convenido, dentro del plazo de 25 días contados desde la aceptación a trámite del DUS-AT.

d. Legalización

La Legalización de la operación se solicita a través del segundo mensaje del DUS o DUS-Legalización, una vez que se ha cumplido con todos los trámites legales y reglamentarios, que permiten la salida de las mercancías del país.

e. Salida de las mercancías

Una vez realizado los procedimientos anteriores, la mercancía está en condiciones de salir del país para su exportación.

2.7.3 Aspectos logísticos

Los siguientes elementos constituyen factores claves logísticos que las empresas deben observar con el fin de generar una ventaja competitiva y así poseer un buen posicionamiento dentro de su industria o sector:

a) Características intrínsecas del producto: dentro de estas se pueden mencionar:

- Color y tamaño.
- Conservación
- Diseño y estilo.
- Duración y resistencia.
- Fiabilidad
- Materiales utilizados.
- Normas de aseguramiento de la calidad.

Se destaca que una correcta investigación de mercados internacionales debe cumplir con la finalidad de recabar información relevante a los puntos anteriores para que el ingreso a un nuevo mercado sea eficaz en lo relativo a captar la demanda potencial del mismo, por lo que la importancia de esto apunta a conocer los gustos locales y adaptar las características anteriores al mercado de destino.

b) Características agregadas: los elementos principales que se agregan a lo intrínseco del producto es la imagen de marca y la publicidad realizada. Primeramente la imagen de la marca es lo que permite obtener un posicionamiento efectivo en la mente del consumidor, donde es evidente que una marca reconocida se posiciona mejor que una desconocida.

Además la publicidad aplicada a través de los múltiples medios de comunicación, donde Internet, a través de los banners publicitarios, sitios especializados y últimamente las redes sociales, constituyen un tema a revisar por la empresa que inicia sus operaciones en cuanto a la viabilidad de estas de acuerdo al país o mercado de destino.

c) Servicios Complementarios en la distribución física internacional: estos factores dicen relación con aquellos elementos que permiten que la gestión de la distribución del producto hacia el mercado de venta sea más eficiente, es decir que por una parte la empresa del país de origen pueda disminuir costos y tiempos de tránsito y para la empresa importadora mayor fiabilidad al momento de recibir tales productos, menores costos y también reducir el tiempo asociado.

La distribución física de un producto es un elemento de gran incidencia en el costo final del mismo, por lo tanto se pueden identificar varios eslabones en esta cadena de servicios, que son los que componen finalmente la gestión de distribución física.

Por lo tanto estos servicios se pueden clasificar en 4 grandes grupos:

- Servicios de transporte: Prestados principalmente por las empresas de transporte o porteadores, ya sea en el país del importador (transportan el producto desde el puerto de desembarque o de destino hasta la bodega del comprador), en el país del exportador (desde la fábrica del exportador hasta el puerto de embarque¹) y el porteador internacional.

- Servicios de almacenaje: Prestados por empresas de almacenamiento de productos o mercadería en el país del importador o exportador o durante el tiempo de tránsito internacional (en el caso de trasbordo).
- Servicios administrativos y de seguros: Servicios relacionados con la confección de la documentación relativa al comercio internacional, de agentes (freightforwarders), bancarios y compañías de seguros.
- Servicios de manipulación en general: Relativo a empresas de estiba y desestiba, de consolidación, etc.

En consecuencia estos subfactores estratégicos se enfocan en los siguientes elementos:

- De acondicionamiento y transporte: se refiere a que lo óptimo en la cadena de distribución y que constituye un elemento estratégico es reducir los trasbordos del producto entre cada medio de transporte utilizado, que el acondicionamiento de estos sea el adecuado en cuanto a la protección del producto y realizado por personas competentes, junto con la elección del transporte más eficiente en función de la distancia, el costo y el producto a transportar.
- Condición del producto a la entrega al comprador: relacionado en parte con el punto anterior, la entrega del producto en perfectas condiciones al importador del mismo es un factor que genera mayor competitividad porque implica que no habrá pérdidas asociadas, que significan costos mayores o imposibilidad de recibir ingresos por venta al no recibir lo acordado en las condiciones pactadas.

- Conveniencia del tiempo y lugar de entrega: adicional a lo anterior, las negociaciones entre las partes que intervienen en las compraventas internacionales, deben hacerse en términos de garantizar que el tiempo de entrega sea mínimo (donde la elección del transporte es fundamental) y el lugar sea conveniente de acuerdo a los recursos que posee el comprador o importador.
- Documentación comercial y legal de la transacción: también se considera un factor estratégico para una empresa internacional el hecho que la documentación asociada a las transacciones comerciales este completa y sea entregada junto con el producto.

Esto es importante debido a que si la documentación requerida no es la correcta o es faltante, esto puede generar la detención del producto en los puntos de salida o ingreso con el consecuente costo por tiempo inutilizado, además de influir en el retraso de las entregas, con la pérdida de confianza de la contraparte, y también en el retraso de los pagos.

- Precio final y condiciones de pago: si bien las condiciones de pago dependen del grado de confianza entre vendedor y comprador, si las empresas son capaces de otorgar precios finales de venta convenientes y condiciones de pago flexibles, las empresas adquirirán mayor competitividad y por ende mejorar su posición de mercado.

2.7.4 Aspectos financieros

En este punto se exponen los medios de pago más utilizados en la operativa de exportaciones.

i. La carta de crédito o acreditativo

Es, sin duda, la forma de pago más recomendada para el exportador que recién se inicia, ya que otorga la seguridad de que las mercancías serán pagadas una vez enviadas y tan pronto el exportador cumpla las condiciones previamente establecidas en el acreditativo. Al contar con entidades bancarias comprometidas en la operación, la carta de crédito se transforma en un compromiso de pago.

En términos simples, la forma de pago con acreditativo consiste en que el importador ordena a su banco comercial ubicado en el país de importación (banco emisor), pagar a un tercero (exportador) por intermedio de un banco comercial en Chile (banco receptor).

El contrato de compraventa entre exportador e importador puede hacerse vía factura proforma o mediante un simple llamado telefónico. Al momento de la firma de este contrato, se deben acordar las precisiones que se estipularán en el acreditativo.

Tipos de carta de crédito:

- Irrevocable: lo convenido de la Carta de Crédito solo podrá modificarse con el consentimiento de ambas partes.

- Confirmada: significa que el Banco notificador chileno, asume el compromiso de pago, adicional al Banco Emisor de la Carta de Crédito.
- A la vista: significa que el pago se efectuará una vez que el exportador negocie los documentos de embarque en el banco comercial chileno.

ii. Cobranza Extranjera

Se basa en la mutua confianza entre importador y exportador (comprador y vendedor). Los bancos comerciales no tienen más responsabilidad que seguir las instrucciones de cobro dadas por el exportador (ordenante) al momento de presentar los documentos de embarque para ser entregados al importador (girador), siempre y cuando este último cumpla las condiciones preestablecidas.

En esta modalidad, los gastos por concepto de comisiones bancarias son inferiores al acreditivo. Sus intervinientes son:

- El ordenante: habitualmente es el exportador, quien entrega al banco comercial chileno los documentos y las instrucciones sobre su manejo.
- El remitente: banco comercial chileno, que recibe del exportador documentos de embarque e instrumentos de cobro.
- El banco presentador o cobrador: corresponsal del banco remitente, habitualmente en el país del comprador, encargado de la entrega física de los documentos enviados por el banco del exportador.

- El girado: el importador, en su calidad de receptor de los documentos, siempre que cumpla con la condición de la cobranza.

iii. Pago al contado

El exportador envía las mercancías al extranjero bajo el compromiso de que el importador pagará en el momento de recibirlas o en un plazo previamente acordado. El proceso de pago se efectúa a través de giros bancarios, transferencias de fondos, abonos en la cuenta corriente del exportador (cuenta abierta) u otras modalidades.

Se emplea esta forma de pago cuando existe plena confianza entre exportador e importador. Si el exportador no conoce al cliente, esta forma de pago implica un alto riesgo. Se utiliza en el caso de exportaciones de bienes altamente perecibles, como animales e insectos vivos y cuando el importador no acepta una carta de crédito.

CAPITULO III: ANALISIS DE LA GESTIÓN DE EXPORTACIONES DE LA COOPERATIVA AGRÍCOLA PISQUERA ELQUI LIMITADA (CAPEL).

3.1 Función de exportación

3.1.1 Cargos y responsabilidades del personal del área de exportaciones.

De acuerdo a lo explicado anteriormente en la estructura organizacional de CAPEL, existe en esta empresa un área o departamento de exportaciones, cuya función principal es la gestión de las mismas, es decir, se preocupa de desarrollar la gama de productos en los mercados foráneos y consolidar el procedimiento de su exportación.

Derivado de lo anterior las funciones de este departamento se explican en el siguiente punto a través de las responsabilidades de sus funcionarios.

A continuación se definen las funciones de los siguientes funcionarios en orden jerárquico, desde el mayor al menor nivel.

- Gerente de exportación: desarrollo de las estrategias generales a implementar para cada mercado en particular, entregando presupuestos y metas para cada uno de estos. (noviembre de cada año de acuerdo a resultados históricos).

- Export Manager (Europa-Asia, Norteamérica, Sudamérica): ejecuta las directrices que emanan del gerente de exportación, atendiendo personalmente a cada cliente de su zona geográfica de responsabilidad, integrando y potenciando cada producto según la estrategia, analizando el mercado de bebidas espirituosas y alcohólicas para ver el potencial consumo en estas zonas.

- Export marketing manager: desarrollo de marketing de exportación para posicionar la marca a través de la asociación del producto con la zona donde esta se produce y con sus bondades naturales, específicamente con el valle del Elqui y por ende con Chile.
- Asistentes de exportación (operativa): correspondiente a las funciones desarrolladas por el autor en el desarrollo de su práctica profesional.

3.1.2 Relación con otras áreas.

Es necesario destacar que la función de exportación debe complementarse con otras funciones de la empresa, con el fin de que el proceso de compraventa internacional sea óptimo en cuanto a los tiempos, costos y condiciones del producto a entregar.

a) Área producción

Se asume que para el correcto desempeño del área de exportaciones, y sus funciones, esta debe contar con los insumos necesarios para llevar a cabo el proceso exportador, en este sentido, es de suma importancia que la función de producción actúe en forma coordinada con la de exportaciones, con el fin de que los clientes finales puedan recibir los productos en los tiempos y condiciones acordadas.

Lo anterior implica que el área de producción debe estar en condiciones de cumplir los requerimientos de producto en lo relativo a las cantidades, etiquetados, etc.

Además en cuanto al personal de ambas áreas, lo ideal es que sus encargados puedan actuar en conjunto, en aras de conseguir sus objetivos y los de la empresa en general.

b) Área Comercial

En primera instancia es necesario destacar que esta área no se encarga de elementos comerciales, tales como la fijación de precios para otros mercados, diseño de estrategias comerciales de producto y mercado, ya que esto es realizado por el área de exportaciones.

Por lo tanto las funciones específicas de esta área son: diseñar las estrategias comerciales para el mercado nacional (precios, canales de distribución, comercialización, presupuestos, etc). Adicionalmente en lo relativo al mercado nacional e internacional, realiza el control financiero (ingreso de ventas, control de gastos, etc).

De esta forma la relación entre el área de exportaciones y comercial, se remite a los pagos a las exportaciones, que son controladas por el área comercial, en este sentido la relación es directa, y es fundamental para asegurar la eficacia de las operaciones

3.1.3 Principales procesos desarrollados

Dentro del área de exportaciones es posible identificar las siguientes actividades y que formaban parte de sus procesos habituales para una operación de exportación de los productos de Capel:

- Recepción de orden de pedido.
- Enviar a producción para que sea ingresado a la línea.
- Paralelamente solicitar muestreo de productos que ya están en bodegas y que son similares a los que se enviarán, esto para que se emita certificado de análisis.(se hace en laboratorios Terroir).
- Solicitar Certificado de origen (a través de agencia de aduana).
- Solicitar Certificado de libre venta (a través de agencia de aduana).

- Solicitar reserva a compañía naviera para el envío de mercancías en las fechas que área de producción informe que el pedido estará correcto.
- Una vez que esta terminado el producto, coordinar transporte para que sea recepcionado en Centro de distribución Quilicura
- Instruir a Bodega la consolidación de las mercancías.
- Coordinar e instruir el envío de las mercancías a puerto.
- Paralelamente, se realiza facturación manual de la venta.
- Se autoriza emisión de B/L en destino, para que cliente pueda desaduanar mercancías.
- Se envía documentación antes mencionada al cliente. Factura comercial, Proforma-invoice, copia de BL, certificado de origen, certificado de análisis.
- Otras actividades.
- Envío de muestras
- Compra de insumos para el área. (etiquetas, productos publicitarios etc.)

3.2 Problemas en la gestión

De acuerdo a lo observado por el autor durante el periodo de práctica profesional, se presentan problemáticas importantes en tres casos específicos y que afectan el desempeño del área de exportaciones

3.2.1 Caso insumos

De acuerdo a los presupuestos autorizados por el área comercial para la compra de insumos del área de exportaciones, existen las siguientes problemáticas:

- a) Falta de botellas: de acuerdo a la exigencia del mercado europeo por botellas de 700 cc. se tuvo una nula respuesta del proveedor de las mismas, debido a que dentro de su línea de producción, no está planificado este producto en al menos 6 meses, esto genera que CAPEL tenga un retraso para con sus clientes europeos de al menos 7 meses.
- b) Calidad de tapas: debido a que se considera el tránsito de la mercancía nacional, no más allá de 40 horas de viaje, la calidad de impresión del logo de CAPEL en la tapa puede soportar esta condición. Sin embargo para el tránsito internacional, es decir para el proceso de exportación, este toma como mínimo 7 días para aquellos países de más cercanía, y 40 días para aquellos de mayor lejanía, como los de Europa, Norteamérica y Asia. En este escenario el problema surgido es que en las mencionadas tapas este logo se borra gradualmente con el tránsito, eliminando esa identificación de la marca, lo que genera una incorformidad con la recepción del mismo por parte del cliente.

3.2.2 Caso producción

- a) Procedimientos realizados: este punto explica que la capacidad que posee el área de producción para con los productos y estándares que exige el área de exportación son deficientes debido a que en reiteradas ocasiones el cliente ha rechazado el producto por lo siguiente:
 - El cliente acusa incorformidad en la cantidad de líquido que llevan las botellas, asociándolo a posibles filtraciones en el traslado entre los países, pero esta situación no corresponde a filtrado, sino que deriva de la inexactitud en la máquina de llenado de las botellas.

- Debido a que no existen procesos estandarizados con fichas de clientes, productos, etiquetas, botellas, ni registros en el área de producción, al momento de realizar el producto esta información debe traspasarse desde el área de exportaciones, lo que implica mayores tiempos y costos en el proceso, y aumentan las probabilidades de que ocurran errores en el producto terminado, lo que en estricto rigor ocurre con periodicidad.

3.2.3 Coordinación de las áreas exportaciones y producción.

Derivado de lo anterior, específicamente de los problemas expuestos en el caso insumos y en el de producción, los cuales corresponden a elementos puntuales, pero de gran importancia para la gestión eficaz de estas áreas, se deben en gran parte a la baja coordinación entre las áreas mencionadas, en consecuencia esta coordinación el mayor problema que afecta a la empresa y al departamento estudiado.

3.3 Propuesta de mejora a la gestión de exportaciones de la empresa estudiada.

De acuerdo a los problemas planteados anteriormente; insumos, producción y coordinación de las áreas, surgen la necesidad de unificar los procedimientos a través de la creación de un cargo que dependa netamente del área de exportación pero que tenga vínculo directo con las otras áreas (comercial y producción).

La principal función de este cargo (véase anexo) es supervisar in situ la creación de los productos, vale decir, el profesional debe realizar su trabajo en el área de producción, coordinando la operación de exportación. Además de comprobar que los productos tengan las especificaciones que correspondan, que los pedidos sean ingresados a la línea de producción cuando correspondan para cumplir con los plazos que exige el cliente, que los insumos necesarios para los productos de exportación sean comprados y recibidos en los plazos exigidos.

Además de tener ingerencia en los procedimientos de los profesionales que tienen el control de calidad dentro de la compañía, modificando los procedimientos que existen asumiendo que los productos que exportan tienen un tránsito 10 veces superior a los que se venden en mercado nacional. Estandarizar fichas de productos por clientes y zona geográfica al cual se envían. Tener pleno respaldo de las gerencias de producción y exportación para que estos cambios se ejecuten sin barreras de los profesionales que hasta ahora han trabajado en esta situación sin tener un resultado positivo.

Los cambios posibles que pueda generar este profesional debe tener un presupuesto asignado asumiendo que el éxito de estos mismos generara una satisfacción por parte del cliente, no así un resultado monetario de forma inmediata para la compañía. Estos cambios generarían un comportamiento de compra del cliente más fluido, lo que en futuro podría destacarse por la rotación de los productos en el extranjero, lo que a largo plazo da como resultados aumentos de las ventas. Este compromiso debe plasmarse junto a otras estrategias.

Costos en el cambio de estrategias

- Aumento del presupuesto asignado para el área de exportación.
- Gasto en capacitación para los profesionales de las áreas involucradas en lo relativo a dar a conocer los requerimientos exigidos a cada una de las partes.
- Problemas en la adaptación a los nuevos cambios en los procedimientos.
- Posibles problemáticas internas entre el personal de las áreas intervenidas, aunque en estricto rigor no debería afectar debido a que estos cambios tienen los respaldos de las gerencias en cuestión. Pero considerando que la realidad no es así, se debe considerar que estas situaciones pueden afectar el éxito de la nueva estrategia

Beneficios

- El área de exportación tendrá el control y la seguridad de que los productos que se enviaran a los clientes, serán óptimos.
- Disminución de la capacidad ociosa por parte del área de producción en relación con los pedidos que haga exportaciones
- Cumplimientos con los plazos de entrega de los productos
- Estandarización de sistema de creación de productos
- Disminución de mal uso de recursos en multas y descuentos que se le aplica a los clientes por entregas retrasadas.
- Aumento de las ventas hacia el mercado internacional.
- Aumento en la rotación de los productos que se venden en el mercado internacional
- Consolidación de la marca y la credibilidad de la compañía
- Mayor satisfacción del cliente final.

3.4. Propuesta general

Además de lo planteado anteriormente, a continuación se expone brevemente el diseño de un conjunto de indicadores de evaluación de la gestión dirigida a las empresas internacionales, sin importar si estas son exportadoras o poseen centros de producción en otros países, con el fin de plasmar una propuesta de mejora en la competitividad de las mismas.

Para ello, se analiza el desempeño de las áreas críticas de una empresa, tomando como referencia lo siguiente:

Áreas de la empresa:

- a) **Logística de entrada y salida.**
- b) **Producción**
- c) **Marketing y ventas.**
- d) **Estructura y recursos humanos.**
- e) **Finanzas**
- f) **Tecnologías**

**Indicadores de evaluación
de la gestión internacional**

Área de la empresa	Indicador	Elementos a medir
a) Logística de entrada y salida	- Eficiencia en los pedidos	Grado de atención de los proveedores a los pedidos de la empresa
	Pedidos realizados – Pedidos atendidos	
	Pedidos atendidos	
	- Ejecución de compras	Ejecución de actividades planificadas
Compras efectivas – Presupuesto de compras		
	Presupuesto de compras	
	Costo de transporte	Incidencia del transporte en la ciclo del negocio
	Atenciones post-venta	Nivel de vinculación con los clientes o usuarios
	Número de Atenciones post-venta con resultados favorables	
	Ventas totales	

	Reclamos	Vinculación con los clientes
	Número de reclamos	
	Ventas totales	
	Devoluciones	
	Número de devoluciones	Calidad de la oferta
	Ventas totales	
b) Producción	Variación de la producción	Capacidad de la empresa de aumentar la producción.
	Prod. Efectiva – Prod. Proyectada	
	Producción proyectada	
c) Marketing y ventas	- Política de precios	Planificación de las estrategias comerciales
	- Grado de avance de la planificación estratégica	
	Número de planes ejecutados	Capacidad de la empresa de alcanzar metas
	Número total de planes propuestos	
	- Esfuerzos de marketing	

Gasto anual en marketing	Grado de compromiso de la empresa con las actividades de marketing
Ingresos totales	
- Nuevos productos	
Nuevos productos – Presupuesto nuevos productos	Capacidad de lanzar nuevos productos al mercado
Presupuesto nuevos productos	
- Nuevos clientes	Obtención de nuevos clientes.
Nuevos clientes	
Clientes totales	
- Ejecución nuevas ventas	
Ventas efectivas – Presupuesto ventas	Capacidad de la empresa de alcanzar metas de ventas.
Presupuesto de ventas	
- Crecimiento de las ventas	
Ventas actuales – Ventas periodo anterior	Variación de las ventas totales
Ventas periodo anterior	

	- Expansión a mercados	
	Nuevos mercados alcanzados	Propensión a la expansión
	Mercados atendidos	
d) Estructura y recursos humanos	Rotación de personal	
	Número de retiros	Estabilidad del personal
	Número de empleados	
	Política de perfeccionamiento	
	Número de empleados capacitados	Compromiso de la empresa con el perfeccionamiento de los RR.HH
	Número de empleados	
	Recursos humanos competentes	
	Número de empleados con formación por competencias	Vocación hacia las competencias
	Número de empleados	
	Control de las actividades	Grado de control de los negocios en otros mercados

	Número de gerentes regionales	
	Número de Mercados regionales	
e) Finanzas		
	Liquidez	Nivel de liquidez de la empresa.
	Activos corrientes	
	Pasivos corrientes	
	Capital de trabajo	Capacidad de financiar actividades del negocio
	Activos corrientes – Pasivos corrientes	
	- Días cobro	Número de días promedio que tarda la empresa en cobrar a sus clientes.
	Cuentas por cobrar	
	Ventas totales / 360	
f) Tecnologías		
	Propensión a la innovación	
	Gastos en I+D	Orientación a la innovación
	Ingresos totales	
	Uso de TIC's	Nivel de informatización.

Número de Procedimientos
usando TIC's

Número de procedimientos
totales

Tecnología a la producción

Nivel de tecnología.

Número de actividades
automatizadas

Número de actividades de
producción

f) Marca y producto

Imagen de marca

Diferenciación del producto

Posicionamiento

CONCLUSIONES

A través de este informe fue posible conocer por dentro a la empresa Capel, su estructura organizacional, sus productos y mercados, especialmente el área de exportaciones, dada la importancia de esta para su crecimiento futuro.

En primera instancia, se analizaron elementos conceptuales relacionados con la gestión internacional y con las variables de exportación, que permitieron comprender más claramente los procesos que Capel lleva a cabo con el fin de posicionar sus productos en los mercados internacionales.

Posteriormente se analizaron las problemáticas que afectaban a esta empresa y que se ubicaban en el área de desarrollo de la práctica profesional, es decir en exportaciones. Estos problemas se centraban en tres elementos: insumos, producción y coordinación entre departamentos de producción y exportación.

Lo anterior redundaba en falta de coordinación en los procedimientos, y que hacía que el tiempo involucrado fuera mayor al normal y que los costos fueran más altos.

Por ello el autor propone como respuesta a lo mencionado previamente la creación de un cargo de coordinador de exportaciones mediante la definición de un perfil de cargo que muestra los requerimientos en términos de competencias y formación, y su propósito, que justamente apunta a optimizar los procedimientos relacionados con la producción para exportación y su consecuente formalización.

Por otra parte el análisis costo-beneficio de la implementación de un cargo de las características previas, muestra que si bien la adaptación puede ser dificultosa, los beneficios posteriores permitirán unificar procedimientos y mejorar la gestión en total.

Como comentario final el valor agregado de la realización de este informe de práctica radica en el análisis de problemáticas comunes a muchas empresas que dedican parte de su producción a la exportación, y la generación de propuestas específicas mediante definición de cargos, y generales, a través de indicadores que pueden medir la efectividad de la gestión de empresas con vocación internacional.

Referencias bibliográficas

- Casanovas, August, *Logística Empresarial*. Editorial Gestión2000.com, 2003.
- Lambin, Jean Jacques (2009). “*Dirección De Marketing Estratégico y Operativo*” (2ª Edición). Editorial Mc Graw Hill.
- Jones (2010) “*Administración Contemporánea*” (6º Edición). Editorial: Mc Graw Hill.
- Arese, Hector Félix, “*Práctica profesional de negocios internacionales*” Editorial Norma, 2003.
- “*Ordenanza de aduanas*”. Servicio Nacional de Aduanas.

ANEXO: DEFINICIÓN DE CARGO

EMPRESA CAPEL

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	Coordinador de exportaciones
ÁREA	Exportaciones

PROPÓSITO DEL CARGO

Coordinar los procesos de producción con el de exportación para optimizar los tiempos y costos involucrados con el fin de aumentar el nivel de satisfacción del cliente final.

REQUISITOS

- Título técnico de nivel superior en comercio exterior o Ingeniero en el área.
- Poseer experiencia en el área de exportaciones de al menos 3 años.
- Poseer conocimiento en inglés en forma oral y escrito.

Conocimientos sobre:

- Procesos logísticos (almacenamiento, producción, distribución, gestión de la información)
- Operaciones de exportación.
- Procedimientos aduaneros
- Administración y Control de gestión.
- Gestión de recursos humanos.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Responsable de recibir e insertar los pedidos a la línea de producción.
- Realizar seguimiento a cada orden de pedido que este en producción o en su posterioridad.
- Mantener inventario de insumos para el área.
- Generar presupuesto de compras de insumo.
- Realizar Forecast de producción para el área, entregando información real de las limitantes de producción y cumplimientos de las mismas.
- Generar procedimientos de expo-producción, estandarizando procesos y creando lineamientos de trabajo junto a las otros sectores de Capel. (Control de calidad, producción, transporte, bodega, etc)

HABILIDADES DESEABLES

- Empatía en la relación con otros.
- Habilidad de trabajo en equipo.
- Habilidad para establecer relaciones interpersonales.
- Capacidad de autogestión.
- Habilidad de comunicación efectiva, en forma oral y escrita.
- Habilidad para generar y/o implementar soluciones.

COMPETENCIAS PARA EL CARGO

- Aplicar procedimientos de exportaciones.
- Utilizar herramientas administrativas y de control de gestión.
- Coordinar procesos de producción y exportación.
- Coordinar procesos de logística y transporte.