



Gestión Operativa del Comercio Exterior: un atributo que se exporta

Lic. Sergio Giannice

Miembro Académico del CEDEX - Universidad de Palermo

Toda empresa orientada al desarrollo exportador reconoce la importancia de acceder a niveles de competitividad que le permitan sustentar su proyecto. Sin embargo, es común observar que el foco esté solo concentrado en la competitividad del bien que produce (producto o servicio básico), lo cual constituye una limitación. Debe comprenderse que cuando una empresa vende al exterior, la competitividad que tenga en la producción del bien es sólo uno de los elementos que conforman su “ventaja competitiva”. ¿Por qué es así? Porque la mayoría de las empresas difícilmente puedan vender al exterior sólo el bien principal que producen. Generalmente deben vender al exterior el bien que producen, más los servicios que se asocian al mismo (transportes, seguros, entre otros); así como también deben vender cierta gestión operativa (consistiendo ésta en un eslabonamiento de acciones dedicadas a la ejecución de las operaciones de comercio exterior).

Expresado en otros términos, puede decirse que no es fácil que la empresa pueda vender bajo condición “ex work” (EXW), en la cual lo que entrega es prácticamente el bien básico en la puerta de su planta, sin comprometerse con más prestaciones. Por el contrario, -y máxime en el actual marco de competencia internacional- deberá generalmente ofrecer alternativas que favorezcan la comercialización de su producto, adicionando servicios a esa operación, como pueden ser el transporte internacional, los seguros, y así hasta algunos casos extremos de entregas nacionalizadas en destino (bajo Incoterm DDP). De esta forma, al integrar su venta con servicios la empresa dependerá de su eficiencia en la contratación y coordinación de los mismos, lo cual pasará a ser un componente determinante de su estándar de competitividad internacional. Sin embargo, esto no es de amplio reconocimiento. Posiblemente el hecho de que muchas empresas se han desarrollado inicialmente hacia el mercado interno, donde el peso de la faz operativa es importante pero de menor significación que en la exportación, hace que esta necesidad -de optimización operativa- quede en un segundo plano. Por este motivo, el objetivo de estas líneas consiste en llamar la atención sobre la importancia de sumar a la venta de un bien básico, el componente de servicios que forma parte de las expectativas del cliente del exterior, y reconocer la gestión como el eje a través del cual se puede transmitir al mercado la deseada competitividad.

Así, los tres ítems mencionados (bien principal, servicios y gestión) son los que conforman el costo de la operación, y los que permiten diferenciarse de la competencia, constituyéndose por ende, en los tres planos de la búsqueda de competitividad exportadora. Una empresa podrá producir eficientemente o no, contratar los servicios adecuadamente o no, o podrá gestionar de manera favorable o desfavorable las operaciones de exportación. Cualquiera de estos tres aspectos –o planos de actuación- podrá dejarla fuera de mercado, si es que está trabajando lejos del óptimo.

De manera que la competitividad de un negocio exportador está dada por la suma del bien básico, los servicios asociados al mismo, y la gestión necesaria para el gerenciamiento de las operaciones y la distribución física internacional.

Se propone entonces adoptar una mirada desde la cual se comprenda que los servicios y la gestión no sólo acompañan al bien básico, sino que se venden con el mismo. En el actual mercado internacional nadie puede aseverar que es común o habitual vender bienes prescindiendo del agregado de “atributos de conveniencia” o “facilidad” como son los servicios conexos a la

operación. Incluso, está claro que los servicios se constituyen en un factor de diferenciación sustantivo, y como se mencionará en líneas posteriores, es difícil que haya venta sin servicios, tanto como que haya buenos servicios sin una buena gestión. La correcta aplicación de servicios, requiere del soporte irremplazable de una buena gestión operativa.

Si se conviene entonces que el bien básico va acompañado de servicios, y que tales servicios representan una porción importante del costo total del producto que se entrega en el exterior, se puede asegurar que “la gestión” a través de la cual operativizamos esos servicios es fundamental para optimizar el negocio, en términos de costos, tiempos y calidad.

Si bien estos enunciados pueden ser rápidamente consensuados con los directivos de muchas empresas, quien opera con PyMEs dedicadas a la exportación puede notar que es de relativa frecuencia la pérdida de clientes derivada de una deficiente gestión operativa del comercio exterior. Servicios mal contratados, intermediarios indebidos, y *mala praxis* operativa son comunes denominadores de un sinnúmero de empresas.

Sin embargo, esta realidad muestra también un lado positivo, relacionado con las oportunidades de mejora que existen y se encuentran al alcance de muchas empresas. En la medida en que se vuelquen recursos para optimizar estas funciones, se recibirán mejoras sustantivas en términos económicos y comerciales. La pregunta es: ¿hay recetas para contrarrestar esta problemática y encontrar soluciones a la gestión operativa? Sí, la receta se resume en solo una palabra: dedicación. Es decir, dedicación profesional, entendiéndose que un recurso humano dotado de un *know how* que lo habilite para la gestión, deberá dedicarse a la misma. ¿Entonces el problema de muchas empresas consiste en que falta dedicación hacia las operaciones de comercio exterior? La respuesta es sin dudas afirmativa. Y es asombroso observar el costo que representa para muchas empresas la carencia del “recurso tiempo” aplicado a la gestión operativa de las exportaciones.

Siguiendo el lineamiento correctivo que aquí se propone, una empresa que resuelve dedicarse a mejorar en esta función, deberá trabajar sobre aspectos tales como:

- el monitoreo operativo a través de un –sencillo– “tablero de comando”
- la selección de prestadores de servicios (transportistas, despachantes de aduana, aseguradoras, entidades bancarias, certificadoras de calidad, organismos de certificación, entre otros)
- la permanente interrelación con los prestadores de servicios
- la coordinación y el seguimiento de los embarques
- las decisiones sobre destinaciones o regímenes aduaneros
- la planificación y la elaboración de presupuestos
- la integración de las áreas funcionales de la empresa, alineándolas con el objetivo de exportación
 - la gestión de cobro al cliente, cobro de estímulos, e ingreso de divisas
 - la comunicación permanente con el cliente (función de *customer service* y aplicación de modelos básicos de CRM)

Otra de las preguntas que surge normalmente es si ésta problemática es patrimonio exclusivo de las pequeñas empresas, y de aquellas que carecen de un departamento de comercio exterior. La respuesta en tal caso es negativa, ya que estos problemas alcanzan a medianas y grandes empresas, inclusive, a muchas que cuentan con un área específica dedicada al comercio exterior. Y esto es así porque la estandarización de la gestión, y el comportamiento automático y repetitivo –que no distingue cada operación como diferente–, se constituyen también en causales de la problemática.

Lo expuesto hasta aquí esboza el inconveniente de la “optimización perdida” que deriva de una mala gestión. Sin embargo, queda pendiente la necesaria visión desde la función de marketing. En tal sentido, es claro una empresa no enfocada hacia la gestión del comercio exterior, difícilmente pueda diferenciarse por la prestación de servicios. La diferenciación por la prestación de servicios exige una gestión operativa, que en general, deberá ser mejor que la desarrollada por la competencia. Existe más de un dato referencial en este sentido, encontrándose empresas que venden al exterior solo por haber conseguido fletes más rápidos que la competencia; por haber enviado muestras en el tiempo y la forma adecuada; por haber optimizado el uso de las unidades de carga en las que exporta, o por haber diseñado un acuerdo específico con determinados prestadores de servicios para la distribución física internacional. Y se trata muchas veces de empresas que no se diferencian en precio, ni cuentan con una calidad que supere los mejores estándares internacionales. Su ventaja está en la gestión, y como la gestión es parte de lo que paga el cliente, y es el garante de los buenos servicios, se convierte en un atributo clave. Estas empresas venden principalmente una “buena gestión operativa de exportación”.

De manera que el objetivo que se propone a las empresas exportadoras, consiste en una doble labor. Primero, optimizar, y segundo diferenciarse a través de una buena gestión operativa de exportación, que respete las mejores prácticas del comercio exterior.

¿Cuáles son las expectativas principales? Ganar celeridad en las operaciones; ser amplios en la prestación de servicios conexos al bien principal; desarrollar procesos específicos y formales para el gerenciamiento de la gestión operativa (a través de manuales, cursogramas, y demás prácticas administrativas); involucrar a todas las áreas funcionales implicadas; y, conservar una dotación permanente de recurso “tiempo” dedicado a mantener el énfasis en esta función.

Por último, se debe llamar la atención sobre otra perspectiva vinculada con la gestión operativa exportadora: la de la “sustentabilidad en la diferenciación”. Esta se adquiere una vez que la empresa desarrolló la gestión, aprehendiendo nuevas prácticas y obteniendo el *know how*, ya que como resultado alcanza una diferenciación que es muy difícil de imitar por la competencia. ¿Por qué? Porque es fácil copiar un producto, una publicidad, y hasta formas de comercialización; pero es muy difícil copiar el conocimiento desarrollado en torno a los procesos que envuelven la gestión operativa de una empresa. Así, este potencial “atributo empresario” se convierte en una sólida ventaja estratégica para la empresa exportadora.

Julio de 2007