

PROCESO DE BÚSQUEDA DE CLIENTES EN EL MERCADO INTERNACIONAL

PROCESS OF FINDING CLIENTS IN THE INTERNATIONAL MARKET



MIGUEL LLADÓ HERNÁNDEZ

mlladoh@adexperu.edu.pe

Licenciado en turismo y Hotelería por la Universidad de San Martín de Porres, con Maestría en Administración con mención en Gestión empresarial en la Universidad de San Marcos y maestría en Marketing en la Universidad de San Martín de Porres. Diplomado por la U. de Cataluña en Dinámica de sistemas. Por la U. de Buenos Aires en Gestión por procesos. Por la Escuela de Comercio Exterior de ADEX en Comercio Exterior, entre otros. Cuenta con más de 34 años de experiencia en la docencia, y en la asesoría y gestión de empresas e instituciones diversas en los campos del marketing y planeamiento estratégico. En la labor de consultoría se desempeñó en el Proyecto internacional Qhapaq Nam, Proyecto de reinserción laboral a recicladores del MTPE, Proyectos de gestión y asociatividad del Turismo Rural del MINCETUR, Institutos emblemáticos del MINEDU, etc. Ha dictado clases en diversas universidades e institutos como U. San Marcos, U. Garcilaso, U. Continental, U. san Ignacio, U. de San Martín de Porres, ISIL, y el Instituto y Escuela de Comercio Exterior de ADEX, entre otros.

RESUMEN

La búsqueda de clientes en los diferentes mercados internacionales ha sido –y es- motivo de controversias, debido a la aplicación de diversas metodologías y procesos por los investigadores de mercados. No existe una sola manera de enfrentar este problema, y las experiencias de cada investigador, las políticas de las empresas, la disponibilidad de recursos y los conocimientos previos son factores que condicionarán los procesos a aplicarse.

PALABRAS CLAVE

Investigación de mercados, segmentación, promoción del comercio exterior, negociación comercial internacional

ABSTRACT

The search for customers in different international markets has been - and is - controversial, due to the application of different methodologies and processes for market researchers. There is only one way to deal with this problem, and experiences of each researcher, the policies of the companies, the availability of resources and prior knowledge are factors that will affect the processes to apply.

PALABRAS CLAVE

Market research, Segmentation, Promotion of foreign trade, International trade negotiation

INTRODUCCIÓN

El presente artículo no pretende abordar exhaustivamente toda la problemática referida al tema, pero si exponer criterios a tomar en cuenta para lograr resultados favorables en el proceso de búsqueda de clientes, tomando en cuenta la experiencia de diversas empresas. Siendo estas experiencias propias de cada empresa, no se podrá incluir el nombre de ellas, pero se buscará ser exhaustivos en la explicación de las decisiones tomadas y los efectos positivos o negativos que ellas generaron, de modo que los lectores

puedan formar una idea propia y –por qué no- incorporar modificaciones a sus propios procesos de investigación y búsqueda de clientes en el mercado internacional.

PROCESO DE BÚSQUEDA DE CLIENTES EN EL MERCADO INTERNACIONAL

Como ya se mencionó, no existe una única manera de enfrentar el proceso de búsqueda de clientes en

el mercado internacional. Sin embargo, en base a diversas experiencias y autores (Llamazares: 2010; Kotler & Lilien: 1991; Parmerlee: 1993, Czinkota: & Ronkainen: 2013; Cateora: 2014, entre otros), se podrá proponer una secuencia de acciones:

1. Prospección de mercados
2. Selección del mercado objetivo
3. Selección de clientes potenciales
4. Definición de la estrategia de contacto
5. Elección de las herramientas promocionales
6. Elaboración del Plan de Negociación

PASO 1: PROSPECCIÓN DE MERCADOS

Se debe tener presente que estudiar un mercado implica, en primer lugar, definir las necesidades y deseos de los posibles clientes y/o usuarios para después diseñar bienes y servicios adecuados para satisfacerlos. Sin embargo, al estudiar los mercados internacionales, el proceso no es necesariamente ese, pues la empresa que inicia la prospección normalmente ya está vendiendo en el mercado local y toma la decisión de salir al mercado internacional. Entonces, lo que tiene que encontrar primero al investigar los mercados internacionales son *mercados que requieran un producto similar al que ellas producen*. Esto obligará a un mayor o menor proceso de adaptación del producto propio a las características exigidas por los mercados

demandantes (Czinkota & Ronkainen: 2013, cap. 10). Surgirá entonces una primera pregunta: ¿qué factores se debe tomar en cuenta para estudiar los mercados internacionales?

En la mayoría de los casos, el empresario desea saber muchísimas cosas y cree que puede estudiar una multiplicidad de mercados. Pero es bueno que se recuerde tres factores básicos de la administración: el tiempo, los esfuerzos y el dinero necesario para llevar con éxito cualquier proceso. Estos factores condicionan y obligan a los investigadores a ser selectivos (Llamazares; 2010, 7), (Parmerlee: 1993, 18-19).

Por ejemplo, una empresa peruana de pinturas evaluaba un mercado europeo y pretendió hacer un estudio relativamente profundo contratando a una empresa de investigación de mercados del país de interés. Para ello destinaron un presupuesto de \$50,000. El problema fue que la empresa presentó una proforma de \$150,000, cantidad totalmente fuera del alcance de la referida empresa en ese momento.

FACTORES A PRIORIZAR PARA INICIAR LA SELECCIÓN DE MERCADOS

Sin querer ser totalmente exhaustivos, se puede sugerir algunos factores que se utiliza en las investigaciones:

TABLA 1: FACTORES A TOMAR EN CUENTA PARA SELECCIONAR MERCADOS

FACTORES	JUSTIFICACIÓN
Tamaño del mercado	No tiene sentido ingresar a mercados muy pequeños o muy grandes. Pueden dificultar la gestión, hacer difícil la supervivencia, o no ser sostenibles
Estabilidad del precio	Precios muy inestables dificultarán el manejo financiero y logístico de las exportaciones. En todo caso, habrá que definir un rango que se esté dispuesto a aceptar
Barreras de ingreso	Importantes por las dificultades que pueden suponer: medidas para arancelarias, certificaciones, cuotas de exportación, obstáculos técnicos al comercio, etc.
Necesidad de adaptación del producto/ propuesta de valor	A mayor necesidad de adaptación, los costos de producción pueden ser inmanejables o la utilidad puede reducirse tanto que ya no sea atractiva. La propuesta de valor debe ser atractiva y cercana a lo que desea el mercado
Tamaño crítico	Hay negocios que requieren que se tenga un tamaño mínimo, que garantice economías de escala para poder soportar costos y precios adecuados.
Distancia económica	Los costos de llevar el producto al mercado de destino deberán analizarse. Más que la distancia geográfica, la distancia económica deberá tomarse en cuenta
Competencia	Habrà que analizar si se puede enfrentar a la competencia en un nicho específico
Ciclo de vida del producto en el mercado de destino	Si se trata de ingresar a un mercado en introducción, los esfuerzos de promoción pueden ser altos. En un mercado maduro, el costo de cambio de los consumidores será alto y tal vez se deba recurrir a estrategias de marca blanca
Información disponible	Algunos mercados tienen poca información, poco detallada o poco confiable y muchas veces sin posibilidad de cruce con otras fuentes

Fuente: elaboración propia

PASO 2: SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

Un paso inicial se dará analizando mediante fuentes secundarias los principales mercados

consumidores de nuestro producto, en base a algunas de las variables sugeridas. Esto permitirá hacer un primer filtro y elegir 3 o 4 mercados que se analizará más profundamente.

TABLA 2: FUENTES SECUNDARIAS SUGERIDAS PARA UN PRIMER ANÁLISIS

FUENTE	INFORMACIÓN QUE BRINDA
www.siicex.gob.pe	Partidas arancelarias, fichas técnicas del producto, principales mercados importadores, principales empresas peruanas exportadoras. Acceso gratuito
www.trademap.org	Estadísticas comerciales de 220 países y 5,300 productos, barreras de acceso, empresas, indicadores de desempeño. Acceso gratuito
https://comtrade.un.org	Información comercial por países. Página de acceso gratuito de las Naciones Unidas
www.cia.gov	A mayor necesidad de adaptación, los costos de producción pueden ser inmanejables o la utilidad puede reducirse tanto que ya no sea atractiva. La propuesta de valor debe ser atractiva y cercana a lo que desea el mercado
www.weforum.org	Foro Económico Mundial. Información de cada país, comparada y con puntuaciones sumamente útiles para entender la realidad del país analizado. Acceso gratuito
www.imd.org	Habrà que analizar si se puede enfrentar a la competencia en un nicho específico
www.adexdatatrade.com	Página muy amigable, que brinda información bastante detallada de comercio exterior. Puede usarse en esta etapa y para estudios más específicos posteriores. Acceso pagado a través de suscripción en la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX)

Fuente: elaboración propia

Una vez seleccionados los 3 o 4 mercados de mayor interés, se procederá a estudiarlos con mayor profundidad. Para este fin, generalmente se utilizan dos métodos.

El primero es el **análisis de atractividad/competitividad**, el cual requiere mucha información. La atractividad (atracción) de un mercado se estudia en base a un análisis del entorno político, económico, social, tecnológico

y medio ambiental. Para ello se utiliza el llamado análisis de macro entorno, (también conocido como de macro ambiente, de entorno de acción indirecta, PESTMA, PESTE, PESTEL, etc.).

Al acabar el análisis, se procede a asignar puntajes a cada variable seleccionada, desde -100 hasta 100. Mediante una ponderación, se logra un índice único por cada país, como puede apreciarse en la tabla siguiente:

TABLA 3: EJEMPLO DE CÁLCULO DEL ÍNDICE DE ATRACCIÓN DE MERCADOS

ÍNDICE DE ATRACCIÓN DE MERCADOS (1-3)								PUNTAJE	ESCALA
Factores	Ponderado	EEUU	Chile	España					
Entorno político	0.3	2	0.6	3	0.9	1	0.3	03	Aprobación plena del criterio según descripción
Entorno sociocultural	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2		
Entorno económico	0.4	3	1.2	2	0.8	1	0.4	02	Indecisión o indiferencia del criterio según descripción
Entorno tecnológico	0.1	3	0.3	2	0.2	1	0.1		
Entorno medioambiental	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	01	Desaprobación plena del criterio según descripción
Total	1.0		2.6		2.3		1.2		

Fuente: tomado de un estudio hecho por alumnos de ADEX – (2018)

Es importante hacer notar que se debe incluir la escala a utilizar y – en nota aparte- las fuentes con las que se evaluaron las variables seleccionadas, las cuales fueron agrupadas en cada entorno analizado para su ponderación y suma. Cada fuente debe ser trazable, lo que asegura su veracidad y origen.

De forma similar, se procederá con el Índice de competitividad, basado en el análisis de cinco fuerzas competitivas de Porter (2015). Los factores a analizar son cinco: el grado de competencia en el mercado, la amenaza de nuevos ingresos, los sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. Se debe recordar que el método de análisis en referencia se desarrolló en la década de los 80 del siglo pasado, por lo que pueden estarse obviando algunas variables de interés para evaluar el mercado. Por ejemplo, los stakeholders, definidos clásicamente como un grupo

de individuos que pueden influir o afectar el logro de los objetivos de la organización (Freeman & Reed: 1983. Tomado de Gossy: 2008). No tomar en cuenta a los pobladores, ONG, medios de comunicación, etc., puede ser muy peligroso y limitante para entender los alcances de la competitividad.

Si se quiere profundizar en el tema competitivo, se debe recordar que se pueden hacer análisis de competitividad sistémica (Esser, Klaus, et al. 1996), adicionales al método de Porter, que se incluirán como anexos y ayudarán al sustento de las conclusiones.

Cada factor analizado incluirá las diversas variables recomendadas por Porter y seleccionadas de acuerdo con el producto analizado. Por lo general se utilizará el mismo sistema de puntaje del análisis de atracción, de modo que se obtendrá un resultado similar. Vemos un ejemplo en la tabla N°4:

TABLA 4: ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD DE MERCADOS

ÍNDICE DE ATRACCIÓN DE MERCADOS (1-3)							
Factores	Ponderado	EEUU		Chile		España	
Barreras de entrada	20%	1	0.2	2	0.4	3	0.6
Puntos fuertes y debiles de los principales competidores	20%	2	0.4	1	0.2	1	0.2
Poder de negociacion de los proveedores	10%	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Poder de compradores	30%	3	0.9	1	0.3	1	0.3
Posibles nuevos competidores	20%	2	0.4	1	0.2	2	0.4
TOTAL	100%		2.2		1.4		1.8

PUNTAJE	ESCALA
03	Aprobación plena del criterio según descripción
02	Indecisión o indiferencia del criterio según descripción
01	Desaprobación plena del criterio según descripción

Fuente: estudio alumnos ADEX-2018

A continuación, se procede a elegir una tercera variable, generalmente el PBI del país o el PBI per cápita, o algún factor considerado de interés, en

el ejemplo es la población del país). Con estas tres variables se podrá realizar un diagrama de burbuja:

TABLA 5: VALORES A TOMAR EN CUENTA PARA ELABORAR EL DIAGRAMA DE BURBUJAS

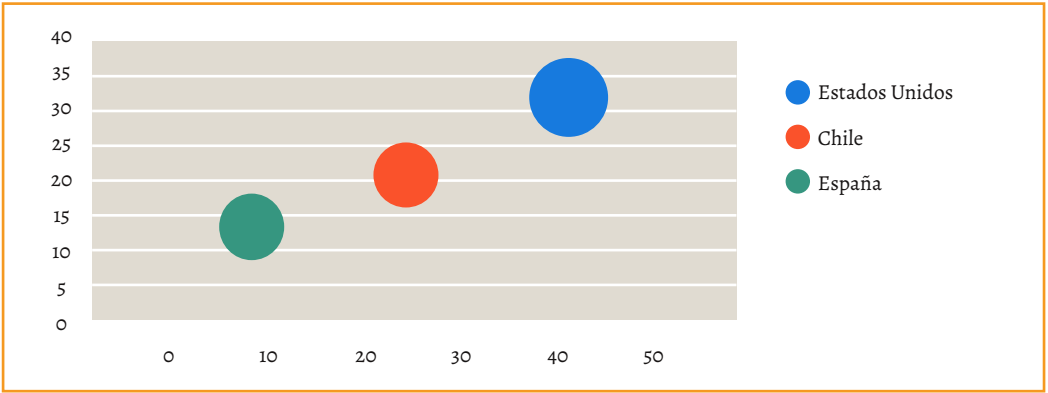
PAIS	ATRACCIÓN	COMPETITIVIDAD	MERCADO (POBLACIÓN)
Estados Unidos	2.6	2.2	316 668 567
Chile	2.3	1.4	47.737.941
España	1.2	1.8	17, 363,894

Fuente: estudio alumnos ADEX- 2018

Con estos datos, se procede a crear un diagrama de burbujas.

En el ejemplo se hizo para tres países, con Excel

GRÁFICO 1: DIAGRAMA DE BURBUJA



Se elegirá como mercado a ser analizado a profundidad el que tenga la burbuja más cercana a la esquina superior derecha, en este caso Estados Unidos.

Este método es muy interesante, pero tiene una serie de dificultades y limitaciones. Entre las principales, se requiere de mucha información, a veces no disponible o costosa, lo que provoca que se recurra a supuestos que pueden sesgar el estudio. El uso de un sistema de puntuación tan abierto (-100, 100) es otro problema, y requiere de bastante experiencia y transparencia por parte de los evaluadores, pues se pueden asignar puntajes sin justificación real con mucha facilidad. Por último, la forma de analizar las variables y su selección y priorización también se presta a sesgos importantes y a veces de difícil detección.

¿Qué hacer ante esto? Existe un segundo método llamado **Matriz de selección de mercados**, utilizado por PromPerú (que se puede encontrar en su repositorio) y por diversas empresas debido a su sencillez comparativa, requerir menos información y generar menos costo. Esto no lo hace un mejor método que el anterior, pero tal vez es más práctico, aunque esta es una afirmación claramente opinable. La matriz requiere de factores críticos a analizar para priorizar mercados (ver tabla N°1), una ponderación de cada factor (en tanto por uno) y la elección de una escala de medición: 1 al 3, Una Likert del 1 al 5 o muchas empresas utilizan la escala del 1 al 4. Al final, se elige el mercado que obtiene el mayor puntaje ponderado, procediéndose luego a hacer el mismo proceso con las ciudades o estados del país elegido, para elegir un nicho más específico, como se aprecia en la tabla N°6

TABLA 6: VALORES A TOMAR EN CUENTA PARA ELABORAR EL DIAGRAMA DE BURBUJAS

FACTORES	NIVEL DE IMPORTANCIA	FLORIDA	PONDERADO	CALIFORNIA	PONDERADO	NEW YORK	PONDERADO
Población	0.2	4	0.8	5	1	4	0.8
Ingreso	0.25	4	1	4	1	4	1
PBI per cápita	0.3	3	0.9	4	1.2	5	1.5
Distancia	0.1	4	0.4	5	0.5	3	0.3
Empleo	0.15	4	0.6	5	0.75	4	0.6
Total	1.00		3.7		4.45		4.2

Fuente: tomado de un estudio hecho por alumnos de ADEX – (2018). Elaboración: propia

En este caso, el nicho a estudiar sería el estado de California en los Estados Unidos.

PASO 3: SELECCIÓN DE CLIENTES POTENCIALES

Para esto, se perfilará a los clientes del mercado seleccionado, de acuerdo a los sistemas de segmentación conocidos: Parmerlee (1993, 20-31); Llamazares (2010); Kotler (2008, cap.8 y 2006: 37 – 51); Adriaans & Zantinge (1998, 96-102); Stanton, Etzel & Walker (2007, cap. 6 y 7). Al exportar por lo general se hacen las ventas a una empresa, tomando en cuenta el destino final del producto vendido, lo que obligará a determinar si se está vendiendo productos B2B (business to business, un marketing bastante racional), B2B2C (business to business to consumer), como a un supermercado por ejemplo, debiendo tomar en cuenta las preferencias del cliente final y las necesidades del intermediario comprador. Si se vende un producto con marca propia o directamente a través de puntos de venta propios, entonces la estrategia estaría dirigida al mercado B2C (business to consumer) claramente. También será importante evaluar las tendencias imperantes: por ejemplo, las tendencias Green, los

segmentos Lohas, Horeca, Vintage (no confundirlo con el retro), la cultura snack, los segmentos LGTBI, etc. Herramientas como el coolhunting pueden utilizarse ampliamente (Riveros: 2013)

Llegados a este punto, se procederá a **desarrollar la matriz de segmentación**, la cual permitirá cuantificar la demanda del producto y esto servirá para fijar objetivos de participación de mercados, ventas (unidades), ingresos, utilidad, rentabilidad, posicionamiento, etc.

La matriz estará compuesta por los datos iniciales que permiten filtrar la información, llegando a una **demanda potencial del producto estudiado**, a la cual se le restará la **demanda interna aparente**, que está compuesta por la producción nacional más las importaciones, y a esta suma se le restan las exportaciones. El resultado será la **demanda insatisfecha**, cantidad sobre la cual se determinará la capacidad de la empresa para tomar una parte de esta (participación de mercado). Con esta calculada, se procederá a calcular los demás objetivos.

TABLA 7: EJEMPLO DE MATRIZ DE SEGMENTACIÓN PRODUCTO PULPA DE LÚCUMA AL MERCADO DE FLORIDA, ESTADOS UNIDO

CRITERIOS	%	CANTIDAD	VARIABLES	FUENTE
Población de EEUU	100%	316,668,567	Personas	.census.gov
Población de Florida	5.95%	18,841,780	Personas	census.gov
Género (Femenino y Masculino)	100%	18,841,780	Personas	census.gov
Edades entre 25 a 54 años	40%	7,536,712	Personas	census.gov
Poder adquisitivo	92.7%	6,986,532	Personas	www.cia.gov
Tasa de desempleo 7.3%				
Consumo de FRUTAS EXOTICAS	40%	2,794,613	Personas	espanol.flgov.com/
Consumo de pulpas de frutas exóticas	20%	558,923		http://www.amchamchile.cl/node/108901
Consumo de lúcumas	11%	307,408		
Consumo per cápita (2.20 kilos)	2.2	676,298	Kilos	calculo exportaciones Peru/myflorida.com
Demanda Potencial	1000	676.3	toneladas	
Producción Nacional		0	toneladas	Adex data trade
Importaciones		870	toneladas	Adex data trade
Exportaciones		260	toneladas	ADT / trade map
Demanda Interna Aparente		610	toneladas	
Demanda insatisfecha		66.3	toneladas	
Participación del país	100%	66.3	toneladas	
Participación del mercado	12%	7.96	toneladas	

Fuente: tomado de un estudio hecho por alumnos de ADEX – (2018). Elaboración: propia

PASO 4: DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CONTACTO

En este paso será muy importante la búsqueda de información de posibles compradores.

PromPerú (2017) sugiere la siguiente secuencia:

1. Búsqueda a través de las oficinas comerciales en el exterior (OCEX)
2. Búsqueda a través de PromPeru
3. Utilización de guías especializadas o foros de contactos de agentes: (iucab)
4. Publicaciones en colegios oficiales de agentes comerciales (h&v journal)
5. Localización a través de exportadores de productos complementarios
6. Búsqueda a través de ferias y misiones
7. Búsqueda a través de encuentros empresariales
8. Búsqueda en internet: Veritrade, Adex datatrade, Trade map.
9. Utilización de guías impresas tipo kompass o “páginas amarillas”

En cada caso se puede establecer una estrategia de contacto. Por ejemplo, si se cuenta con la dirección de un probable comprador, se analizará:

- Antigüedad y experiencia del importador
- Tamaño de la empresa y cultura empresarial
- Actividad comercial (centrales de riesgos. Veritrade proporciona también información sobre el historial crediticio de posibles clientes, evaluando las deudas de los últimos veinticuatro meses, con un sistema de semáforos)
- Gama de productos
- Experiencia con productos peruanos
- Capacidad de compra y financiación
- Nivel de servicios (preventa y postventa)
- Disposición a proporcionar información

PASO 5: ELECCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PROMOCIONALES

Con estos datos se puede establecer una estrategia de contacto y elegir la herramienta promocional más adecuada para lograrlo:

TABLA 8: FORMAS DE CONTACTO CON EMPRESAS EXTRANJERAS

FORMA DE CONTACTO	DETALLE
Marketing directo	Envío de comunicación (mail, llamada). Conversación, sampling, negociación y pedido de prueba
Ferias	Contacto en el evento. Negociación, sampling, pedido. Algunas páginas web muy utilizadas son www.nferias.com , www.portalferias.com , www.ufi.com , www.afida.com
	Importantes por las dificultades que pueden suponer: medidas para arancelarias, certificaciones, cuotas de exportación, obstáculos técnicos al comercio, etc.
Misiones comerciales	Contacto en Rueda de negocios.
Eventos comerciales	Congresos, show romos, Seminarios internacionales
Agenda comercial	Es una especie de misión comercial preparada para la empresa expresamente por un especialista
Trader	Contacto a través de un agente

Cada estrategia será adecuada para el tipo de cliente analizado. A continuación se analizará cada herramienta por separado.

PARTICIPACIÓN EN EVENTOS COMERCIALES:

es la herramienta promocional más utilizada en comercio exterior. PromPerú en un estudio hecho la década pasada (2008: repositorio), estableció que el 80% del presupuesto promocional de las empresas exportadoras peruanas era normalmente invertido en Ferias y misiones comerciales, debido a su alta efectividad. Además, hay que resaltar que el contacto directo con los posibles compradores permite un mejor conocimiento mutuo, tanto personal como de las prácticas de producción, manufactura, comerciales,

etc. Los Fam Trips por ejemplo, permiten aprovechar esta cercanía y profundizar relaciones, como sucedió en el caso de las negociaciones con China para la exportación de uva red globe (Repositorio Prom Perú: 2008 – 2012).

MARKETING DIRECTO COMPLEMENTADO POR EL SAMPLING (ENVÍO DE MUESTRAS):

Es necesario determinar posibles compradores y se establece comunicación vía mail o llamada telefónica con su área de compras. Se negocian condiciones básicas y generalmente se envía una muestra a solicitud del comprador y en las condiciones especificadas por el mismo. Las muestras no siempre son gratuitas, por ejemplo, cuando se envían muestrarios de joyería.

El resultado esperado es un primer pedido de prueba, superado el cual, se establece una relación comercial.

LA PUBLICIDAD: tiene un uso marginal, pues no se realizan normalmente campañas dirigidas al público consumidor final. La estrategia más usada es exportar con marca blanca, debido a los altísimos costos de desarrollar marca propia. Sin embargo, se coloca avisaje en revistas especializadas para posicionar la marca institucional generalmente.

PROMOCIÓN DE VENTAS: no existen estadísticas sobre el uso de esta herramienta, pero la experiencia de más de 23 años en el sector permite afirmar que la mayoría de empresas que la utiliza aplica descuentos por volumen de ventas, así como estímulos de trade marketing para sus intermediarios. Otra modalidad es bonificar a los traders por buen desempeño. Se debe tener cuidado al hacer regalos, pues unidades de productos adicionales no declarados, pueden ser interpretados en las aduanas como mercancía no declarada fraudulentamente.

RELACIONES PÚBLICAS: Generalmente se utiliza para hacer y mantener contactos con personas que pueden ayudar a gestionar las ventas del producto: influyentes, decisores, personas asociadas. Las reuniones de trabajo son la estrategia más utilizada, así como las cenas o desayunos de negocios. El envío de regalos debe ser muy prudente. Al respecto, existen estudios sobre cómo negociar con éxito con diversos países, como la conocida obra de Llamazares (2004), publicada por Prompex Perú (institución antecesora de Prom Perú), o la más reciente obra de Pinkas Flint en dos tomos (2014). Robinat (2004) es otro autor a tomar en cuenta en la Gestión de la relación con los clientes.

LAS VENTAS: normalmente se utilizan las ventas directas y las indirectas a través de un agente, también conocido como bróker o trader. Las comisiones que cobra este último varían de acuerdo al sector de negocios y son normalmente proporcionales a las ventas realizadas. El uso de las ventas por catálogo, o por internet es también frecuente. Las Plataformas comerciales en internet, ofrecen servicios de exhibición de catálogos de productos, venta en línea e incluso el servicio logístico para hacer llegar el producto hasta el cliente. Los precios y condiciones varían bastante, pero es cosa de estudiar la opción que más le convenga a uno. Algunas de las plataformas más conocidas son Amazon, e Bay, Etsy (para artesanías), Fiverr, Pixmania, Rakuten y Wallapop.

PASO 6: ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIACIÓN

Con toda la información con que se cuenta, se deberá priorizar los contactos a realizar, de acuerdo

a la mayor probabilidad de éxito estimado. Así mismo, el Plan contemplará el tipo de estrategia de penetración a utilizar, de acuerdo al riesgo que la empresa esté dispuesta a asumir: exportación indirecta, exportación directa, asociaciones, piggy back, franquicias, etc. Estas estrategias pueden ser estudiadas y evaluadas con el apoyo de los trabajos pioneros de Jarillo (1994) y Daniels (2000, aunque ya circula una edición modernizada del 2016), y más recientemente García (2014). El Plan será la hoja de ruta en esta nueva aventura que significa incursionar en los mercados internacionales y permitirá ordenar y medir los resultados obtenidos y –por qué no- a retroalimentar lo que sea necesario. La estrategia de mensaje estará alineada con la de posicionamiento y la de medios con la segmentación, toda vez que se entiende que el Plan de negociación forma parte del Plan de marketing y –por tanto- se alinea con él.

CONCLUSIONES

La implementación de una estrategia comercial de contacto de clientes en el extranjero debe de realizarse siguiendo un orden específico. La improvisación y aprovechamiento de “oportunidades” aisladas, normalmente no lleva a nada bueno, sino al desorden y escasa sostenibilidad de los resultados. Para ello se cuenta con muchas herramientas promocionales y –dentro de ellas- con estrategias específicas, las cuales deberán formar parte de un Plan de Negociación y este, del Plan de Marketing.

Es importante recordar que la elección de una estrategia en particular se verá condicionada por una serie de factores, como el tiempo, los costos, el sector de negocios, etc. los cuales deberán analizarse con el fin de optimizar las acciones en función de los resultados que se busca lograr. Finalmente, todo este esfuerzo debe quedar plasmado en un Plan promocional y de negociación, el cual puede sufrir modificaciones en función a la retroalimentación que reciba por parte de los especialistas a cargo y en base a los resultados que se vayan obteniendo.

REFERENCIAS

- Adriaans, P., & Zantinge, D. (1998). *Data Mining*. Edimburgo: Addison Wesley.
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de mercados: enfoque para América Latina*. México D.F.: Pearson Educación.
- Campos, E. (2017). *Herramientas de Inteligencia Comercial*. Lima: Repositorio Prom Perú.
- Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2014). *Marketing Internacional*. México D.F.: Mc Graw Hill Education.

- Czinkota, M. & (2013).** *Marketing Internacional*. México D.F.: Cengage Learning.
- Daniels, J., Rendebaugh, L., & Sullivan, D. (2016).** *Negocios Internacionales*. México D.F.: Pearson Educación.
- Davenport, T., & Harris, J. (2016).** *Competing on Analytics*. Lima: Harvard Business - Punto y Coma Editores.
- Eisser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer - Stamer. (1996).** *Systemic Competitiveness: New governance patterns for Industrial development*. Portland, Oregon, Estados Unidos: Frank Cass.
- Fernández, R. (2009).** *Segmentación de Mercados*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Flint, P. (2014).** *Negocios y Transacciones Internacionales, Tomos I y II*. Lima: Grijley.
- García, G. (2014).** *Estrategias de Internacionalización de la empresa*. Barcelona: Ediciones pirámide.
- Gossy, G. (2008).** *A stakeholder Rationale for risk management*. Frankfurt: Gabler Edition Wissenschaft.
- Jarillo, J. C. (1994).** *Estrategia Internacional: más allá de la Exportación*. s/r: Mc Graw Hill.
- Keegan, W., & Green, C. (2009).** *Marketing Internacional*. México D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2006).** *Los diez pecados capitales del Marketing*. Bogotá: Deusto.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006).** *Dirección de Marketing*. México D.F.: Pearson Educación.
- Lerma, A., & Marquez, E. (2010).** *Comercio y Marketing Internacional*. México D.F.: Cengage Learning.
- Llamazares, O. (2004).** *Cómo negociar con éxito en 50 países*. Lima: Global Marketing Strategies.
- Llamazares, O. (2010).** *la Investigación de Mercados Exteriores*. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior - ICEX.
- Malhotra, N. (2008).** *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Mc Daniel, c., & gates, R. (2016).** *Gestión del proceso de investigación de mercados*. México D.F.: Cengage Learning.
- Ortega, E. (1992).** *Manual de Información Comercial*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Parmerlee, D. (1998).** *Identificación de los Mercados Apropriados*. Barcelona: AMA - Gránica.
- Porter, M. (2015).** *Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Riveros, P. (2013).** *Coolhunting y tendencias, a la cacería de ideas geniales para innovación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Robinat, J. (2004).** *La Gestión y Relación con los clientes*. Barcelona: Ferré - Trenzano, Océano.
- Rojas, K. (2018).** *Inteligencia Comercial*. Barcelona: Marcombo, Ediciones Técnicas.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007).** *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Werngberger, K. (2009).** *Plan de Negocios*. Lima: Mype competitiva/Ministerio de la Producción.