**AJUSTÁNDOSE A LAS DIFICULTADES CON LAS DIVISAS**

*(Marketing Internacional, 10ª Ed. de Czinkota y Ronkainen)*

Entre 1997 y el 2002, la apreciación del dólar de 50 por ciento o más ante las monedas asiáticas y hasta de 20 por ciento ante las europeas, tenía preocupados a muchos exportadores estadounidenses y luchando en busca de alternativas creativas de marketing. Pequeños exportadores, en particular aquellos vinculados con proyectos de infraestructura grandes, vieron que su base de clientes se secaba en Corea, Malasia y Tailandia, y por toda la Cuenca del Pacifico. Sus productos se volvieron demasiado caros, comparados con los de rivales de ultramar. Pero en lugar de quejarse de su destino, estos mercadólogos adaptaron sus operaciones al adoptar varios pasos que aseguraran el éxito a largo plazo.

Aerotek International de Chicago, que fabricaba sistemas de reparación de mangueras hidráulicas usadas en la construcción industrial y la minería, cortó a 50 por ciento de sus distribuidores asiáticos y luego estableció una compañía en Singapur para comercializar directamente su producto. Además de mostrar un compromiso a largo plazo con el mercado, el enfoque directo permitió a Aerotek desyerbar a clientes debilitados por la situación financiera y evitar intermediarios tal vez inestables. Además de desarrollar sus propias redes de distribución, muchos exportadores estadounidenses también insistieron en acuerdos respaldados por bancos para reducir pérdidas en cuentas por cobrar. De hecho, abandonaron el financiamiento de cuenta abierta en el cual un negocio depende de que sus clientes paguen de buena fe.

Los exportadores más pequeños también volvieron a dirigir o cambiaron su énfasis de Asia a mercados más saludables de Europa y de Centro y Sudamérica. No obstante, si bien pudieron reducir su presencia en Asia, los exportadores de Estados Unidos no pudieron evitar competir con rivales asiáticos y con sus precios muy bajos. En América Latina los fabricantes de herramientas estadounidenses han enfrentado recortes de precios de 15 a 20 por ciento en productos coreanos o japoneses, con más servicios de valor agregado y la imagen de "hecho en Estados Unidos".

Protegidos al menos en parte de las variaciones del dólar estaban los exportadores estadounidenses que ocupaban mercados de nicho y de especialidades. En muchos mercados de alta tecnología, los clientes se comprometen a soluciones por lo que el proveedor puede hacer, no necesariamente por el precio que se cobra. Por ejemplo, los productores de semiconductores disfrutaron de un crecimiento promedio de 15 por ciento durante este periodo. Las exportaciones de John Deere, el productor de equipo agrícola, crecieron 30 por ciento gracias a fuertes economías agrícolas en Europa, Australia y Sudáfrica. Diebold, un fabricante de cajeros automáticos, incrementó sus embarques a América Latina y Asia en 40 por ciento.

El dólar fuerte no sólo fue un reto, sino que también pudo haber abierto oportunidades estratégicas. Los mercadólogos estadounidenses han expandido las labores de ensamble que realizan en Asia para aprovechar los factores más económicos de la producción allá y los menores costos de materias primas que van del petróleo a resinas. Algunos exportadores utilizaron estrategias que eliminaban los efectos de las variaciones en las divisas. Por ejemplo, Vermeer Manufacturing, que elaboraba equipo industrial y agrícola, facturaba a sus distribuidores en el exterior en la moneda local y luego usó los ingresos para pagar aprovisionamientos y por servicios adquiridos en la localidad. Facturar en dólares puede ser considerado como un método para eliminar los riesgos de divisas, pero también significa que alguien más, un competidor, se está aprovechando del movimiento de la moneda para ofrecer un producto de más bajo precio.

Sin embargo, para fines de 2002, el dólar había declinado casi 15 por ciento de su nivel más alto frente al euro. Esto dio a muchos exportadores estadounidenses una flexibilidad estratégica relativa a qué hacer con los ahorros -si pasarlos a los clientes con precios más bajos u obtener utilidades más altas-. En general, las compañías estuvieron renuentes a cambiar los precios con demasiada frecuencia, en particular cuando muchos analistas esperaban que el dólar diera un giro y empezara a fortalecerse de nuevo con una recuperación de la economía estadounidense.