



ARTÍCULOS

Ensayos sobre Aspectos Comerciales en Exportación para la Pequeña y Mediana Empresa

Aníbal Casas y Ruth Macagno

Revista de Economía y Estadística, Tercera Época, Vol. 18, No. 1-2-3-4 (1974): 1º, 2º, 3º y 4º Trimestre, pp. 169-219.

<http://revistas.unc.edu.ar/index.php/REyE/article/view/3702/>



La Revista de Economía y Estadística, se edita desde el año 1939. Es una publicación semestral del Instituto de Economía y Finanzas (IEF), Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba, Av. Valparaíso s/n, Ciudad Universitaria. X5000HRV, Córdoba, Argentina.

Teléfono: 00 - 54 - 351 - 4437300 interno 253.

Contacto: rev_eco_estad@eco.unc.edu.ar

Dirección web <http://revistas.unc.edu.ar/index.php/REyE/index>

Cómo citar este documento:

Casas, A. y Macagno R. (1974). Ensayos sobre Aspectos Comerciales en Exportación para la Pequeña y Mediana Empresa. *Revista de Economía y Estadística*, Tercera Época, Vol. 18, No. 1-2-3-4: 1º, 2º, 3º y 4º Trimestre, pp. 169-219.

Disponible en: <http://revistas.unc.edu.ar/index.php/REyE/article/view/3702/>

El Portal de Revistas de la Universidad Nacional de Córdoba es un espacio destinado a la difusión de las investigaciones realizadas por los miembros de la Universidad y a los contenidos académicos y culturales desarrollados en las revistas electrónicas de la Universidad Nacional de Córdoba. Considerando que la Ciencia es un recurso público, es que la Universidad ofrece a toda la comunidad, el acceso libre de su producción científica, académica y cultural.

<http://revistas.unc.edu.ar/index.php/index>

ENSAYOS SOBRE ASPECTOS COMERCIALES EN EXPORTACION PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

ANÍBAL CASAS - RUTH MACAGNO

INTRODUCCION

En el período 1973/1974, el Instituto de Administración de Empresas realizó una investigación con el objeto de determinar la "Estructura Administrativa de la Empresa Exportadora de Córdoba". El esfuerzo tuvo como depositaria a la región y consistió en un análisis pormenorizado de los aspectos relativos a los departamentos Producción, Comercialización, Finanzas y Administración.

El presente ensayo pretende —centrando nuestra atención en lo comercial— utilizar algunos resultados de la investigación enunciada con el fin de efectuar una comparación de la realidad cordobesa con los esquemas teóricos de autores nacionales y extranjeros.

De esta confrontación surge un grupo de interrogantes que se pretende solucionar y simultáneamente proporcionar una metodología de trabajo, que si bien no será integral, ofrecerá pautas que a nuestro entender le permitirán al empresario exportador y a quienes aún no se han arriesgado en esta empresa, iniciarse con algunas ventajas para la implementación de políticas y estrategias en Comercio Exterior.

Los exportadores de la Provincia de Córdoba que en su mayoría comenzaron la actividad hace pocos años alcanzaron diversos resultados.

Unos fracasaron en sus intentos de colocar productos en nuevos mercados, —otros exportaron cantidades limitadas y no pudieron repetir las operaciones— y finalmente un grupo aseguró cierta continuidad en su accionar.

Fijados los objetivos, en forma inmediata se nos presenta un conjunto de considerandos estrechamente relacionados con la problemática exportadora. Los más relevantes a nuestro entender son:

- I — Observar un criterio comercial en la política de exportaciones que posibilite encuadrarla en una óptica moderna, contrapuesta a la concepción marginalista de “Ventas al exterior”, es decir, contemplar:
 - La necesidad de afectar al mercado externo producción planificada para el mismo, considerando la magnitud y diversidad de los competidores internacionales y la importancia y complejidad de los canales de distribución.
- II — Conocer cuál será el uso efectivo de los productos en el país de destino, que puede diferir sustancialmente del que se le da en el país de origen.
- III — Utilizar adecuadamente la mezcla promocional (Promoción, Publicidad y Fuerza de Venta) que asegure el montaje de un aparato eficiente de difusión y conocimiento de los artículos a exportar.

En las secciones de este ensayo trataremos de desagregar, analizar y dar solución a estos considerandos a fin de transformarlos en guías de acción para la empresa media de la región.

Si efectivamente accedemos a la implementación de un grupo de medidas que enmarquen el accionar de la empresa, ayudando a fijar con claridad los objetivos de la misma, estimamos haber logrado éxito en nuestro propósito, cumplimentando así los anhelos que en diferentes entrevistas expresaron los empresarios visitados.

ANÁLISIS DE SITUACION - FACTIBILIDAD DE EXPORTAR

Con el fin de incursionar en nuevos mercados es necesario como primer paso hacer un examen pormenorizado de las condiciones internas que posee la empresa para iniciarse en esta actividad.

Partimos para ello de un *análisis cuali - cuantitativo*.

El análisis mencionado nos lleva a la formulación de un grupo de interrogantes que posibilitan auscultar la situación actual y arriesgar una visión prospectiva en el mediano plazo, de la forma en que la empresa se va a encaminar para alcanzar los objetivos que se haya fijado.

En forma ejemplificativa y generalizada para empresas de distintos sectores y ramos de actividad surgen en lo *cualitativo* la necesidad de respuesta a interrogantes tales como:

- a — ¿Ha evaluado la empresa las motivaciones que la animan a exportar?

- b — ¿Ha tomado conciencia de la complejidad que lleva implícita la elección?
- c — ¿Posee la empresa personal suficientemente capacitado o bien se han provisto los recursos humanos necesarios para lograrlo?
- d — ¿Se ha adecuado la organización interna a fin de que coexistan sin tropiezos las actividades en el mercado interno y las orientadas al exterior?
- e — ¿Se ha considerado a nivel de empresario y/o ejecutivo la importancia de alcanzar un nivel de calidad internacional?
- f — ¿Ha calculado qué posibilidades tiene de suministrar servicios de reparación, mantenimiento o en general de post-venta en el mercado de destino?
- g — ¿Lleva implícita la nueva actividad la concreción de una imagen que contribuya a la del país exportador que anhelamos?
- h — El producto que elabora la empresa ¿posee cualidades que lo hacen fácilmente exportable?

Al tratar las variables *cuantitativas* la atención se orienta a satisfacer preguntas tales como:

- a — ¿Qué productos dentro de la línea de artículos producidos se encuentran en mejores condiciones de exportabilidad, teniendo en cuenta el criterio del Valor Agregado (precio internacional del producto menos materiales e insumos adquiridos)?
- b — ¿Produce la empresa cantidades suficientes que permitan conciliar la política comercial interna con las exportaciones planificadas?
- c — ¿Ha sido estimada la demanda potencial?
- d — ¿Se encuentra, en cuanto a precios, en condiciones competitivas a nivel internacional?
- e — ¿Ha ponderado adecuadamente las fuentes de financiamiento disponibles y las posibilidades que se abren con la nueva actividad?
- f — ¿Hay suficiente información de las medidas gubernamentales vigentes en materia de promoción que beneficien al producto o productos virtualmente exportables? *del país receptor*
- g — ¿Consideró la empresa lo imprescindible que es alimentar un criterio de continuidad y regularidad en las cantidades exportadas?
- h — ¿Permite la planta fabril aumentar la producción actual?
- i — ¿Qué posibilidades existen para realizar cambios tecnológicos o innovaciones en el producto si fueren necesarios?
- j — ¿Se consideró el posible rendimiento de la inversión y en tal caso las posibilidades de expansión?

Por lo expuesto en la lista anterior, que no pretende ser taxativa observamos la complejidad emergente de la etapa previa al exportar.

En el plano de lo cualitativo es imprescindible observar la fase volitiva puesta al servicio de la actividad por parte de los ejecutivos de la firma a fin de impulsar la concreción de la llamada —conciencia o espíritu exportador— que posibilite la apertura al exterior.

Cuando supere la empresa la fase volitiva y su acondicionamiento interno, el interés se deberá orientar hacia el producto elegido para exportar. Este producto debe reunir cualidades intrínsecas y extrínsecas tales como: caracteres organolépticos (color, forma, sabor) y requerimientos adicionales de embalajes, servicios auxiliares de post-venta, de mantenimiento que lo hagan exportable, poniendo especial atención en descubrir las características distintivas a exaltar convenientemente para su lanzamiento.

Un criterio de aceptación generalizado para el análisis de factibilidad de exportación de un producto, es el de *valor agregado* que es conocido también como el análisis del *margen operativo*. En líneas generales se listan los productos teniendo como base la diferencia existente entre el precio de venta internacional (neto) y el costo de los insumos y materias primas adquiridas a terceros para su elaboración. El criterio del Valor Agregado permite por lo expuesto fijar el tope de costos y margen de ganancias, dentro de los que se puede mover la empresa.

Se suelen efectuar comparaciones internacionales de márgenes operativos que posibilitan un análisis cuantitativo del grado de exportabilidad del producto.

Es fundamental que la empresa tome conciencia de la responsabilidad que implica trasladar la *imagen* de nuestra nación a otros países, pues trae aparejado el riesgo de perjudicar la reputación exportadora argentina cuando el cometido no se encara con seriedad y madurez.

A medida que se aquilata experiencia se transforma en una necesidad dar cumplimiento a los requisitos que el Dr. Juan Llamazares¹ enuncia como las cuatro C de las exportaciones: *Calidad, Cantidad, Con inuidad, Costos*. En los interrogantes propuestos estas condiciones comparten la faz cualitativa y cuantitativa del análisis. Es decir se debe lograr una calidad competitiva en el plano internacional, cantidades suficientes y precios adecuados para acceder a los mismos e incursionar con criterio de permanencia.

¹ Primer Simposio Internacional sobre Management y Comercialización de Exportaciones —1973— E.A.E.

El Licenciado Julio de Jáuregui Alonso² al referirse a capacidad comercial, utiliza el trinomio —Precio, Calidad y Servicio— como atributos imprescindibles para que la empresa sea competitiva en el extranjero. Por su parte G. Haik³ en el segundo Congreso Nacional de Marketing en España, expuso al referirse a este trinomio que en un mundo donde las fronteras se van difuminando, mientras los precios internacionales por sus características altamente competitivas ofrecen día a día diferencias menores y la calidad tiende a unificarse serán los servicios y la imagen los que en definitiva decidirán la elección final de los consumidores.

En el plano de lo cuantitativo recalamos la necesidad de un análisis pormenorizado de la producción actual y un examen de las posibilidades de ampliación o modificación de la planta con el objeto de adaptarla a las necesidades que la nueva actividad exigirá.

En lo referente a innovación o incorporación de nuevas líneas de productos, existe una relación directa con la implementación de un departamento de investigación y desarrollo del producto o servicio que ofrece la empresa, o en su defecto un grupo humano a nivel de ejecutivos o dueños de la empresa que tiendan a lograr ese objetivo.

En esta etapa se estima de mucha valía alcanzar la proyección de la demanda interna del producto, o sea cuantificar la *Demanda Potencial* y elaborar estadísticas sobre la posible participación de la empresa en la misma, con el objeto de conocer los saldos disponibles a ser colocados en el extranjero. Esto es muy importante para dar cumplimiento al criterio de continuidad evitando que las oscilaciones del mercado interno transformen en ocasional y de coyuntura el proceso exportador.

La empresa mediana y pequeña dispone de menores recursos para afectar a estudios en profundidad en este campo, no obstante, es posible utilizar estadísticas ya elaboradas con fines más o menos compatibles, o bien efectuar simplificaciones que aunque no brinden información de total confiabilidad ofrezcan aproximaciones útiles como guías de acción.

Los problemas de *financiamiento* tienen por lo común su origen en los cambios de métodos de producción exigidos por la nueva actividad. El desarrollo de los mismos requiere la ampliación de las líneas crediticias, ya sea internas o externas y transforma en cuello

² *Estudios Empresariales*, Nº 72/3, Vol. 24, "Marketing Internacional".

³ *Estudios Empresariales*, Nº 70/2, Vol. 17, "La Empresa y su Marketing en un Mundo sin Fronteras".

de botella insuperable la no adopción a tiempo de medidas correctivas del plan financiero preexistente.

Es de mencionar en cuanto a medidas de *Promoción*, la existencia de líneas crediticias de prefinanciación al iniciar la producción, financiación simultánea y financiación posterior, posibilitando en este último caso ventas en mercados que requieren financiamiento para sus compras. Sobre esta materia expresa el profesor G. Haik⁴ que "los costos de financiación no obstante las tasas favorecedoras, absorben una parte sustancial del beneficio si no se vigilan con mucho cuidado".

Previo a la incursión en el próximo ítem —Selección de Mercados— queremos remarcar la importancia de un estudio pormenorizado de los caracteres y atributos cuali-cuantitativos de la empresa, su producción y recursos humanos, puesto que es muy común al remitirnos a la literatura internacional caer en simplificaciones emergentes de verdades incontrastables a nivel de países fuertemente desarrollados que han alcanzado madurez en la materia, pero que no son tales en países en vías de desarrollo como el nuestro, en donde la actividad no ha seguido un ritmo creciente y acorde a lo que acontece en el marco internacional.

SELECCION DE MERCADOS

Una vez que se ha llegado a la conclusión de que las condiciones internas que posee la empresa para iniciarse en la nueva actividad, tanto en los aspectos cuantitativos como cualitativos, son óptimos, surge en forma inmediata la necesidad de proyectar la acción hacia el exterior.

Un primer interrogante es: *¿Hacia dónde exportamos?*

Entendemos que el primer paso está orientado a ubicar convenientemente todo lo que concierne a material literario, bibliográfico, estadístico e informativo en general que clarifique el horizonte y nos dé la información necesaria sobre la que edificaremos lo que en nuestro trabajo consideramos *Preselección de Mercados*. Esto nos brinda una ordenación primaria básica de las innumerables posibilidades que se abren en un espectro de más de 145 países potenciales importadores de mercaderías diversas.

Refiriéndonos a material de información a utilizar, es requisito básico que el mismo sea adecuado y actual. Ejemplificativamente tenemos:⁵

⁴ *Estudios Empresariales*, Nº 70/2, pág. 42, "Marketing Mundial".

⁵ En apéndice adjunto se listan las direcciones donde se puede obtener la información necesaria.

- Guías de Importación y Exportación del país de origen y de los de destino.
- Estadísticas del INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).
- Informes del Centro de Cómputos de la Aduana.
- Publicaciones periódicas de Bancos Oficiales y Privados.
- Material estadístico.
- Informativo del Area de Promoción de Exportaciones del Ministerio de Comercio, y por intermedio del mismo, los existentes en Embajadas y Agregados Comerciales que de él dependen.
- Información que se puede obtener de los Anuarios de Comercio publicados por Organismos Internacionales como las Naciones Unidas, FAO (Organización Mundial para la Alimentación), OECD (Organization for Economic Corporation and Development).

Obtenida una visión panorámica de las posibilidades mundiales se proseguirá la "Preselección" de los países potencialmente aptos para la exportación específica de que se trate.

Este esquema posee connotaciones que estimamos ventajosas para su aplicación por la pequeña y mediana empresa del sector.

Nuestro objetivo en la preselección es, circunscribir el análisis a no más de 5 ó 6 países, los que seguiremos examinando en *selección de mercados* propiamente dicha, con el objeto de centrar nuestra atención en el que se considere más apto para realizar la *investigación mercadológica* si fuere necesaria.

Es interesante acotar que, para los exportadores noveles no es conveniente diversificar esfuerzos en varios mercados, pues proporciona mejores resultados encaminar la acción a sólo 1 ó 2 como máximo.

En *Preselección* seguiremos secuencialmente un grupo de interrogantes que nos transportan de lo general a lo particular desechando en forma rápida alternativas o países con pocas posibilidades.

Haremos en primer término la siguiente clasificación:

1. Países de ubicación geográfica conveniente por:
 - a) distancias
 - b) medios de transportes
 - c) otros
2. Países cuyo acceso se hace más dificultoso en uno o en todos los aspectos anteriores.

En los primeros las ventajas son evidentes y nos llevan a la formulación de otros interrogantes estrechamente vinculados. Si son:

- 1 — Grandes consumidores del Producto
- 2 — Pequeños consumidores del Producto
- 3 — Consumidores Potenciales

Tomando los más convenientemente ubicados, dirigiremos en primer lugar la atención hacia aquellos que consumen nuestro artículo y entre ellos a los adquirentes de mayores volúmenes, descartando en un primer momento los pequeños y potenciales consumidores.

Las posibilidades de acceder a los últimos quedan reservadas preferentemente a las grandes empresas, puesto que es necesario aplicar políticas agresivas de penetración que implican ingentes recursos para crear las necesidades y motivaciones de compras de los consumidores, lo que no siempre está al alcance de la pequeña y mediana empresa.

En Comercio Exterior, el uso de las variables comerciales implican mayores erogaciones que las necesarias en el mercado interno. Problemas de distancia, idioma, agencias, hábitos y costumbres dificultan lograr equilibrio en la utilización de las componentes promocionales y comunicacionales y por ende se constituyen en trabas para la fijación de eficientes políticas de Mercado Internacional.

Seguidamente centraremos el estudio en:

- 1 — Países que dependen de la importación del producto.
- 2 — Países que producen cantidades insuficientes e importan cupos significativos.
- 3 — Países cuya producción tiende paulatinamente al autoabastecimiento.

Los del primer grupo son los más aconsejables.

Los del segundo grupo, si son mercados aún no saturados, abren interesantes posibilidades sobre todo para las pequeñas y medianas empresas.

Y por último, los del tercer grupo no son aconsejables, en virtud de que la tendencia a autoabastecerse implica utilizar mayor agresividad para incursionar y mantenerse en esos países. Por otra parte cuando los mismos logran cubrir la demanda interna con producción nacional, se hace inminente la pérdida de esos mercados.

Restaría considerar un aspecto decisivo en lo concerniente a ventajas ofrecidas por los países compradores, emergentes de acuerdos o tratados con el país de origen. Esta condición la observaremos una vez considerados los requisitos hasta aquí enunciados y la estructuraremos de la siguiente forma:

- 1 — Países integrantes de Acuerdos o Convenios Comerciales con el país de origen.
- 2 — Países que integran Acuerdos o Convenios Comerciales con otros países distintos al país Exportador.
- 3 — Países que no se encuentran ubicados en las categorías 1 ó 2. Los establecimientos de mediana magnitud, como los de nuestra región, tienen mayores perspectivas en países donde se han allanado previamente un sinnúmero de inconvenientes que suelen obstaculizar la salida al exterior, mediante la firma de Acuerdos Bilaterales o Multilaterales, por parte del gobierno, que aseguren un acceso más ágil y con mejores posibilidades de permanencia.

Los países que conforman Mercados Comunes o Uniones en las que no participamos son los menos aptos. Solamente los tomaremos en consideración cuando explícitamente el artículo a exportar quede excluido de los productos beneficiados.

En los que existen iguales posibilidades con la competencia, la entrada es más fácil para la empresa de cierta magnitud en virtud de los recursos con que cuenta.

Los elementos listados en preselección de mercados pueden sufrir las modificaciones necesarias con el objeto de su adaptación a empresas de diferentes ramos y en distintas condiciones.

A continuación pasamos a profundizar los aspectos que constituyen "*Selección de Mercados*" propiamente dicha.

Tomando los países potencialmente aptos que surgen de la preselección proseguimos en esta etapa desagregando los ítems que permitan circunscribir en 1 ó 2 países, las mejores oportunidades de comercialización. Pretendemos ordenar los aspectos políticos, económicos, geográficos, culturales y de competencia de mayor significación para un análisis en profundidad con un margen mínimo de error. No obstante es de mencionar que la utilización de uno o todos los considerandos listados estará en función de la magnitud de la firma, tipo de producto a exportar, dimensión del mercado y situación económica por la que se atraviesa.

Los elementos citados son:

1. *Aspectos políticos*

- 1-1 Estudio de las disposiciones legales o institucionales que regulan la importación; aranceles específicos y ad-valorem; licencias requeridas; tiempos de vigencia; organismos que las otorgan; políticas gubernamentales relacionadas con su concesión y toda otra prohibición, limitación o beneficio que dificulte o facilite la entrada o venta de productos exportables.
- 1-2 Concepción socializada o liberal en lo político que obliguen a acondicionar las estrategias de Marketing Internacional a los distintos mercados.
- 1-3 Conocimientos en profundidad de las ventajas que detentan terceros países como consecuencia de acuerdos o convenios en vigencia (Acuerdos Bilaterales, Mercado Común Centroamericano, ALALC, Pacto Andino, Mercado C. Europeo, etc).

2. *Aspectos Económicos*

- 2-1 Análisis de la Balanza de Pagos y la Balanza Comercial desagregando en ésta los rubros de Exportaciones e Importaciones en los últimos períodos. En especial los de productos a exportar. Indicadores que exteriorizan la situación económica y solvencia financiera.
- 2-2 Estudio detallado de las variaciones del Producto Bruto Nacional y del Ingreso Per-cápita para el último quinquenio; proyecciones para el próximo bienio.
- 2-3 Tomando la información suministrada en 2-2, confeccionar una estimación de la demanda considerando la estructura poblacional.
- 2-4 Examen del movimiento de divisas; moneda utilizada en el país de destino; paridad con el dólar y fluctuaciones cambiarias.

3. *Aspectos Geográficos*

- 3-1 Distancia, clima, orografía, distribución de las principales ciudades, vías de comunicación interna, etc.
- 3-2 Número de habitantes, distribución de la población en centros urbanos y rurales, tendencia de crecimiento, desplazamiento en los últimos años. Composición por edades de la pirámide poblacional.
- 3-3 Medios de transporte que unen los puntos de destino y de origen; estructura de costos de los mismos.

4. Aspectos Culturales

- 4-1 Idioma nacional; religión que profesan; hábitos y costumbres; prejuicios; tradiciones y motivaciones que detentan sus habitantes.
- 4-2 Posibilidades de segmentación en función de lo expuesto en 4-1.

5. Aspectos de la Competencia

- 5-1 Existencia de competencia directa; carácter interno o externo de la misma; grado de dominio en el mercado en cuestión.
- 5-2 Accesibilidad a zonas aún no cubiertas integralmente por la competencia.
- 5-3 Número de firmas que participan en el mercado; tendencias monopólicas u oligopólicas.

A esta altura del análisis, desagregados los aspectos enunciados estamos en condiciones de circunscribirnos a lo que surja de la investigación mercadológica que tratamos a continuación.

INVESTIGACION DE MERCADOS

Los estudios de Mercados tienen como objetivo profundizar el conocimiento sobre el país que reúne mayores ventajas. Debido al alto costo que involucra llevar a cabo una Investigación Mercadológica, el esfuerzo debe orientarse a no más de 1 ó 2 países.

La intensidad que se le imprima al mismo estará en función de la magnitud de las exportaciones potenciales y de los recursos que la firma puede afectar a esta empresa.

Siempre que sea posible es conveniente realizar la investigación "in-situ". El estudio puede ser ejecutado por funcionarios de la empresa, responsable del área de exportaciones, si estuviese implementado el departamento, o bien, por entidades extraempresas que actúan contratadas por uno o más exportadores a fin de analizar aspectos de interés sobre el sector, permitiendo así reducir sustancialmente los costos a nivel individual.

Definimos *Investigación de Mercados* como el procedimiento que ordena la información contenida en los datos primarios y secundarios, la compila y corrige, analizando las estadísticas y evaluando los resultados así obtenidos, relacionados con la problemática que observan los procesos de transferencia de Bienes y Servicios, desde

la producción hasta el consumo, a fin de utilizarlos para encauzar la toma de decisiones en la materia.

Una metodología de Investigación en Comercialización contempla por lo general los siguientes puntos:

1. Investigación Preliminar
 - a) Identificación de problemas comerciales
 - b) Definición del problema
 - c) Formulación por escrito y análisis preliminar del problema.
2. Planeamiento de la investigación
 - a) Selección de la metodología
 - b) Determinación de los datos necesarios
 - c) Identificación de las fuentes informativas
 - c.1. Datos primarios
 - c.2. Datos secundarios
 - d) Presupuesto de los recursos humanos y materiales.
3. Estudio de la muestra
 - a) Determinación de la población
 - b) Determinación del tamaño de la muestra
 - c) Dificultades en el muestreo mercadológico
4. Ejecución del Estudio
 - a) La entrevista
 - b) Contratación, capacitación y evaluación de entrevistadores
 - c) Aplicación y Evaluación del método más conveniente.
5. Clasificación de los datos
 - a) Supervisión
 - b) Codificación
 - c) Tabulación (Etapla cumplida por computación)
6. Interpretación de los datos
 - a) Análisis Estadístico
 - b) Interpretación lógica
7. Resultados y Recomendaciones
 - a) Importancia del Informe
 - b) Contenido del informe
 - c) Redacción y presentación gráfica del informe.

El esquema anterior fue publicado en la Revista Nº 13 del Instituto de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias

Económicas y en la misma puede profundizarse sobre el contenido de cada una de las etapas listadas.⁶

Es indudable que un modelo orientado al exterior sufrirá adecuaciones pudiendo obviarse algunos de los acápites o incorporar rubros de interés para el mercado externo.

En líneas generales se profundizará el estudio de todo lo visto en Selección de Mercados o sea aspectos políticos, culturales, geográficos, económicos y de la competencia, relacionados con el país elegido.

El objeto de la investigación podrá centrarse en el *producto* exportable, visto desde el consumidor, poniendo énfasis en detectar:

- Si es necesario efectuar modificaciones y en qué aspectos (forma, tamaño, color, sabor, funcionamiento, etc.).
- Si es necesario efectuar modificaciones y en qué aspectos tranjero.
- Si el envase utilizado debe adaptarse en virtud de las modificaciones anteriores.
- En relación a los embalajes se observarán los medios de transporte a utilizar, la protección que se le quiera dar al producto, otros considerandos en relación al caso específico de que se trate.
- Si el nombre usado en el idioma del país de origen intuye una imagen acorde con la que queremos alcanzar o bien si es necesario traducirlo o modificarlo a fin de contemplar las connotaciones de hábitos y costumbres.
- Si se ofrecerán servicios de post-venta. Alcance de los mismos. Periodicidad. Conveniencia de que sean implementados por la firma o por el importador.
- Si se ha evaluado la forma de penetración que optimice resultados.
- Si existen preferencias definidas sobre las bocas de expendio o distribución. Relación de las mismas con el uso final a que está expuesto el artículo.
- Si la oferta mundial del producto es creciente. Principales países proveedores. Orden de importancia.

Respecto a *precios* son investigables los siguientes ítems:

- Análisis de Precios vigentes a nivel internacional.
- Importe al que se comercializa el producto elaborado en el país importador, en función de su calidad.

⁶ Revista INADE N° 13, "Modelo de Investigación en Comercialización", Cr. Aníbal Casas.

- Variación del precio en relación al canal de distribución seleccionado. Margen aceptable para cada nivel de distribución.
- Formas habituales de fijación de precios. Cláusulas más utilizadas: CIF, FOB, C y F, etc.
- Términos comerciales usuales: contado, carta de crédito, letras de cambio, otros.

Una forma sencilla de calcular el precio en el mercado mundial es tomar el valor de las exportaciones del producto de los distintos países y dividirlo por los volúmenes exportados. Esto nos servirá de base de comparación para observar si el precio determinado por nuestra empresa es competitivo o se encuentra desubicado.

Pasamos luego a examinar entre otros los siguientes puntos de

Canales de Distribución:

- Descripción detallada de los canales a cada nivel: Importadores, Mayoristas, Minoristas, Principales distribuidores y formas usuales de contratación.
- Determinación de la forma más conveniente de llegar al consumidor.
- Representantes exclusivos, representantes no exclusivos, agentes, otros.
- Tamaños usuales de los pedidos. Periodicidad.

Por último respecto a *Promoción y Publicidad* podremos considerar:

- Información sobre Ferias y Exposiciones. Lugares. Fechas. Ramos de actividad. Catequización de las mismas por el grado de importancia.
- Medios publicitarios más adecuados para difundir el mensaje y consolidar la imagen.
- Agencias publicitarias del país de destino y del país de origen que se dedican a la Promoción y Publicidad en el Exterior.
- Conveniencia de efectuar campañas de promoción y publicidad colectivas con otras empresas del sector o con otras firmas.
- Diseños de elementos de promoción, folletos, catálogos, textos más convenientes, prueba de los mismos.

CONSUMIDORES EXTRANJEROS

El desarrollo cultural de un país es la base de la conducta de los consumidores, de allí la importancia de considerarlo cuando se realiza un estudio de mercados.

Martín de Ugalde⁷ expresa que “la cultura está constituida por las normas morales que ha ido construyendo y practicando el hombre, por la forma en que concibe la vida, por la manera en que trabaja y se gana el sustento, por la forma en que idea las relaciones sociales, por la manera en que norma sus actividades, por la forma en que elige los fundamentos de su vida espiritual, la manera en que educa sus deseos y sus instintos”.

Tomando esta definición vemos que es imprescindible para complacer las exigencias del consumidor internacional, conocer profundamente su personalidad y tener en cuenta el medio en que se desenvuelve.

Una forma de encasillar a los consumidores en función de sus comportamientos la da el Profesor K. Simonds,⁸ quien plantea la existencia de tres tipos de comportamientos: “los tipos aprendidos porque nos han obligado de niños, los tipos aprendidos por imitación y los tipos con razonamiento”.

Los diferentes comportamientos adoptados por la humanidad nos dan como resultados los distintos desarrollos culturales. Así se ha dicho, ejemplificativamente, que la cultura americana pone énfasis en lo técnico lo que facilita, a través de un proceso de razonamiento, el llegar a la comprensión y aceptación de los cambios necesarios. En contraposición, países como Inglaterra y España, donde la cultura se ha fomentado sobre una base más formalista, cualquier alteración o cambio acarrea innumerables inconvenientes.

Aunque en el plano de las necesidades elementales todo ser humano tiende a satisfacer deseos similares de vivienda, alimentación, bebida, sexo, seguridad, a medida que se asciende en la “jerarquía de las necesidades” como la define A. H. Maslow⁹, las disimilitudes entre las personas se intensifican.

Por lo expuesto creemos es necesario cumplimentar una serie de requisitos para que nuestros productos sean aceptados:

1. Entender al consumidor extranjero con la misma profundidad con que se conoce al de nuestro país.
2. Ubicarlo en su ambiente, comportamiento, cultura.
3. Rescatar de las investigaciones realizadas en nuestro medio todo aquello que facilite el conocimiento de la conducta del consumidor extranjero.

⁷ *Estudios Empresariales* 72/3, Marketing Internacional, pág. 8.

⁸ *Estudios Empresariales* 70/3, Marketing Internacional”, pág. 120.

⁹ *Consumer Choice Behavior* - Fleming, Hansen, pág. 348.

4. Analizar si los productos están consustanciados con el mercado al que se dirigen.
5. Exteriorizar las diferencias y similitudes fundamentales entre los pueblos con los que se trabaja.

R. Oppenheimer¹⁰ expuso una apreciación respecto al conocimiento del hombre que dice: "Sabemos demasiado para que un hombre sepa mucho, vivimos demasiado diversamente para vivir como uno solo" mas "no debemos buscar fundamentos para santificar nuestra ignorancia".

Esta afirmación corrobora todo lo expuesto en el ítem y nos permite aseverar, en base a los resultados expuestos por el empresariado cordobés, que en nuestra provincia no se le da la importancia necesaria a este aspecto el cual, en muchas ocasiones, puede provocar el éxito o fracaso total de las Exportaciones.

Pues aunque en forma general es mucho lo que se conoce de los demás países, muy poco es lo que se sabe individualmente, y ello no alcanza para fundamentar el accionar de una empresa al dirigirse a consumidores de otras tierras, los que detentan otras culturas con todo lo que ello implica.

ASPECTOS DE PROMOCION COMERCIAL

La Promoción Comercial, cuya finalidad es informar e impulsar a la adquisición de un bien determinado, está integrada por los siguientes componentes:

- Promoción Propiamente Dicha
- Publicidad
- Fuerza de Ventas

La combinación de estos tres elementos en relación a un producto o servicio específico se la denomina Mezcla Promocional. Cuanto más óptima sea esta mezcla, mayores serán las posibilidades de que se hagan realidad los objetivos comerciales propuestos.

La *Promoción Propiamente Dicha* utiliza, para el logro de sus fines, medios personales de persuasión que instruyen sobre las bondades del producto o servicio. Los más usados en Comercialización Internacional son folletos, catálogos y en especial la participación en Ferias y Exposiciones.

¹⁰ CLADEM —Boletín N° 35— "Comprensión y acceso a los consumidores extranjeros", pág. 105.

La *Publicidad* se vale de argumentos masivos, que pueden ser para el público en general o bien selectivos, es decir edificados en función de un determinado segmento del mercado. Por ejemplo una campaña dirigida exclusivamente a Odontólogos. Su objetivo es alcanzar la concreción del acto de compra por medio del uso de elementos impersonales de comunicación y persuasión. Tiende a crear una imagen del producto y de la empresa que condiga con lo que la misma se ha propuesto como metas.

Finalmente el grupo humano o *Fuerza de Ventas*, convenientemente adiestrado y controlado, aprovecha los restantes componentes de la mezcla promocional para lograr en forma objetiva la materialización de la venta.

Hecha la aclaración del significado y contenido de Promoción Comercial, es nuestro interés observar lo que acontece cuando la misma se hace a nivel internacional; para ello, en algunos casos hacemos remisión a lo que se estile en el mercado interno.

Las dificultades que se presentan en esta materia en el país de origen, suelen ser fácilmente superables por el conocimiento de todo cuanto está relacionado con aspectos prácticos, legales, antecedentes y experiencias de las firmas contratadas, etc. No obstante, este panorama se complica cuando la acción se orienta al exterior, dado que es muy difícil lograr un conocimiento claro de los puntos anteriores, lo que trae como consecuencia que la fijación de políticas para crear "imagen" adecuada sea mucho más laboriosa.

A modo de ejemplo citaremos prohibiciones impuestas en algunos países en esta materia:

- En Suecia el OMBUDSMAN reviste la personalidad de un árbitro que con poderes dictatoriales prohíbe las campañas publicitarias que no estima conveniente.
- En Francia está prohibido efectuar regalos como formas publicitarias, salvada excepción de aquellos que son de idéntica naturaleza del producto que se publicita.
- En Noruega no pueden emitirse mensajes que contengan slogans que no se han registrado.
- En Suiza se prohíbe la publicidad cuando en la misma va implícito un ataque abierto a un competidor.

No queremos transformar este tema en una limitación insuperable sino más bien, tratar de ofrecer algunas recomendaciones que puedan facilitar la tarea.

- a) Un punto básico para el exportador que aún no tiene experiencia o aquel que no ha comenzado a exportar, es tomar

como presupuesto publicitario mínimo, el que se efectúa para el mercado interno y sobre esa base, considerando los cupos exportables, afectar recursos a gastos de promoción en el extranjero.

- b) Un gasto que se estima imprescindible, en un primer momento, es el ocasionado por la participación en Ferias y Exposiciones Internacionales.
- c) Se debe poner especial atención en la creación de folletos, catálogos e ilustraciones, evitando utilizar formas o colores que no condigan con los hábitos del mercado de destino. Ejemplificativamente el color blanco para Extremo Oriente representa luto, el verde es el predilecto de los paquistanés, etc.
- d) Se debe contemplar que los textos empleados sean adecuados. Es fundamental no descuidar las traducciones y si es posible efectuarlas por medio de expertos del país importador, a fin de no distorsionar el mensaje que se quiere comunicar y el de la imagen propuesta.
- e) Hacer uso conveniente de los espacios que se destinan a las firmas participantes en las publicaciones que se editan en Ferias y Exposiciones. Las explicaciones deben redundar, antes de ser escasas, con el objeto de quitar las dudas que el artículo puede ofrecer al sector de consumidores al que se destina. Es necesario que las políticas adoptadas en la materia contribuyan a que el producto exportado se inicie con un "pasaje de primera clase en la vida del comercio internacional".¹¹
- f) Se estima fundamental que la publicidad contenga una adecuada cuota de credibilidad y verosimilitud sin olvidar la sencillez. Debe quedar implícito en el mensaje una idea cabal de la calidad del producto y de la utilidad final que el mismo brinda.
- g) La importancia de la agencia seleccionada puede ser decisiva. Las agencias extranjeras por lo general están provistas de archivos que contienen abundante información sobre medios publicitarios más utilizados, campañas llevadas a cabo por la competencia, hábitos, gustos, traducciones, artistas que se pueden contratar, etc.
- h) Respecto a Fuerza de Ventas, la mayor o menor absorción presupuestaria dirigida a la misma está en función del canal de distribución elegido, siendo el más costoso instalar bocas

¹¹ O'GILVY, David: *Flexibilidad, Creatividad y Continuidad*, Nuevos Mercados 22/23, pág. 43.

de expendio final en el país de destino dependientes de la fábrica o establecimiento.

Todo lo anterior debe ser implementado por medio de campañas que enfaticen sus esfuerzos en la obtención de ideas ingeniosas que develen creatividad y permitan lograr la "imagen" que se pretende.

Dos requisitos que se consideran de igual importancia son:

- a) que las campañas sean flexibles o sea que se acondicionen rápidamente a las exigencias del país en el que se está incurriendo.
- b) que se logre una continuidad adecuada a fin de evitar que cunda el fracaso porque la misma no perduró el tiempo mínimo para fijar el objetivo.

Resumiendo, se hace imprescindible que el mensaje posea claridad y calidad y se implemente en una forma lo suficientemente agresiva para que el artículo o servicio exportado pueda ganar mercados.

El Arquitecto Carlos Méndez Mosquera, de la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad, expuso en el Primer Simposio Internacional sobre Comercialización de Exportaciones, la importancia de centrar el esfuerzo en desterrar la imagen de pampa y productos primarios que observa nuestro país en el extranjero, cambiándola por la del país que realmente es en la actualidad, es decir una nación con industria capacitada en diversas ramas para competir a nivel internacional, con tecnología en vías de desarrollo, que aun cuando sigue dependiendo en gran parte en Comercio Exterior del Sector Primario, se está implementando una serie de medidas promocionales a nivel de políticas económicas que propenden al equilibrio con una mayor participación de productos exportables no tradicionales.

Especialistas argentinos enfatizan en diferentes soluciones que giran en torno a la creación de una empresa de publicidad a nivel nacional que lleve la imagen del país hacia el extranjero, logrando un mejor aprovechamiento del material publicitario y haciendo uso adecuado de los talentos disponibles.

Si regresamos con este análisis a nuestro medio, un primer interrogante se ubicará en la potencialidad económica que tiene que poseer una firma para alcanzar equilibrio en los elementos enunciados, Promoción y Publicidad, a los que tendremos que agregar la adecuación de la fuerza vendedora desde el país de origen y en oportunidades en el país de destino.

En nuestra Provincia se le brinda mucha importancia a Ferias, Exposiciones y Viajes. Algunos comentarios nos permiten arriesgar que existe una tendencia positiva respecto a la conciencia que ha tomado el exportador de la región sobre la relevancia de la Promoción Comercial. No obstante por lo general el problema presupuestario es el que torna dificultosa la adopción de fuertes campañas publicitarias y promocionales.

Un ejemplo de lo anterior nos lo da una empresa metalúrgica de Córdoba, quien decidió promocionar sus productos asistiendo a Ferias y Exposiciones en el país de destino, en las que le cupo competir con líderes del sector tales como Suecia y EE. UU.; alcanzando menciones honoríficas. Esta participación posibilitó que tomara conciencia del nivel tecnológico alcanzado y acondicionara la empresa para incorporar adelantos hasta ese momento desconocidos.

La *Publicidad* en líneas generales es poco utilizada, sólo un 24% de los encuestados realizan campañas. Algunos estiman de mejores resultados o por lo menos más accesible canalizar la acción por medios promocionales como folletos y catálogos.

Otros, ayudando e incentivando a los distribuidores con viajes periódicos para reforzar la vinculación comercial, o bien, brindando servicios de post-venta gratuitos como acontece con productores de maquinarias industriales.

Las pocas agencias publicitarias de que se hace uso, por lo general, son nacionales o propias de la empresa.

El medio publicitario elegido en primer lugar es el periodístico (Diarios y Revistas) y en segundo y tercer lugar están la Radio y la Televisión.

En relación a *Fuerza de Ventas*, no tuvimos ejemplos de Empresas que instalaran representaciones propias dependientes de la firma en el extranjero.

Es común que la venta la lleve a cabo directamente el dueño de la empresa, lo que acontece en un 54% del universo entrevistado. Un 24% hace uso de los servicios de empresas intermediarias y el resto adopta diversas formas tales como: vendedores de la empresa, viajantes, agentes contratados en el extranjero y otros.

Aproximadamente un 40 % convino en que el método de ventas adoptado fue decidido teniendo en cuenta los costos. Justificaron asimismo la presencia del dueño en el extranjero por las cualidades personales y poder de decisión que éste posee, en especial en la pequeña empresa.

Se observa que predomina una concepción personalista en la pequeña y mediana empresa para concretar las ventas y difundir

el producto. El énfasis está puesto en la fuerza vendedora y la promoción de ventas, esta última utilizada con diferentes grados de importancia por el 72% de los entrevistados.

Remitiéndonos a las consideraciones vertidas en los párrafos constitutivos de esta sección y comparando con lo que sucede en Córdoba podemos aseverar que se torna necesario materializar soluciones que hagan viable al empresario exportador la publicitación de sus productos y servicios, puesto que el escollo más difícil de superar es el elevado costo de la contratación de campañas en el extranjero.

Las soluciones que ofrecen en otros planos la cooperación y agrupación del sector se tornan igualmente válidas aquí.

Creemos de mucha importancia reforzar la imagen de lo nacional, pero estimamos que podemos ir más allá, para alcanzar por medio de medidas adecuadas y el apoyo proveniente de organismos gubernamentales, la concreción internacional de una imagen de la región que en el tiempo permita que los productos de Córdoba se conozcan mundialmente como las armas de Eibar en España, los aceros Solíngen de Alemania o las porcelanas de Limoges de Francia.

ENVASES Y EMBALAJES

Los envases y embalajes adquieren día a día mayor importancia en el mundo comercial, tanto a nivel nacional como internacional.

Ello se debe al cambio que se fue produciendo en sus funciones específicas. Por ejemplo, al *envase* ya no se lo considera sólo como —contenedor del producto— sino también como un elemento imprescindible para identificar a la marca y al artículo, protegerlo y paralelamente complementar la actividad promocional elegida, es decir se le asigna la función de promover ventas. Por su parte el *embalaje* debe asegurar la conservación de las mercaderías desde donde se fabrican hasta el consumidor final.

En la actualidad se debe dejar de lado la idea que tanto envases como embalajes son sólo un costo más, pues bien elegidos pueden aumentar el nivel de ventas, disminuir los costos en publicidad y propaganda, minimizar la cantidad de mercaderías que llegan en malas condiciones a sus usuarios, elevar el prestigio de la marca y por ende, el del país de origen.

Es interesante hacer notar que en América Latina el presupuesto usado para embalajes es mucho menor de lo que se estima adecuado; alcanza sólo al 0,5% mientras que valores normales se consideran entre el 3% y el 5% del valor CIF de las mercaderías vendidas.

La elección del *envase* es una tarea delicada en la que el empresario tendrá que dar cumplimiento a una serie de requisitos que efectivicen el apoyo promocional que enunciarnos, sin descuidar una política racional de costos en su preparación.

El *color* del envase debe adecuarse al mercado al que nos dirigimos para evitar el deterioro que producirá olvidar hábitos y costumbres de otras tierras. Hemos mencionado connotaciones espirituales en diferentes culturas y lugares geográficos.

El *idioma* utilizado estará en función del país importador. Ejemplificativamente: todas las regiones de Africa que hasta hace poco tiempo eran colonias francesas, receptorán mejor el idioma francés.

La *forma y tamaño* dependerán del manipuleo de que será objeto y del lugar en que se exhibirá.

Los *materiales* empleados para su elaboración ofrecen una amplia gama de posibilidades estrechamente vinculados con la forma de comercialización.

Las *instrucciones para el uso* del producto que guardan, exigen claridad y veracidad. En oportunidades puede resultar interesante incluirlas en los idiomas más usados.

Para reforzar la promoción del producto es interesante destacar el aprovechamiento que se le podrá dar a los *envases recuperables*.

El *nombre o marca* por lo común debe asociarse al uso que se le dará al artículo y permitir su rápida identificación.

La importancia del envase ha tomado auge por la aparición de sistemas de ventas impersonales edificados sobre la base del auto-servicio. James Pilditch¹² en su obra "El Vendedor Silencioso", resalta el pasaje de una situación pasiva a activa por parte del envase, en los productos de consumo masivo, por la adopción de estos nuevos sistemas de distribución. En estos artículos se hace aún más necesaria la originalidad puesta al servicio de los diseños a fin de transformarlo en elemento decisivo para su adquisición.

Los textos impresos requieren aquí que se resalte con claridad el contenido, peso y volumen, prestando atención a las normas legales vigentes sobre la materia.

Un requisito que se debe cumplir en el mercado interno y sobre el que se debe profundizar al salir al exterior, es el de observar las actitudes que asume la competencia.

Experiencias llevadas a cabo en otros países muestran que el envase, si se trabaja con criterio científico haciendo uso de mate-

¹² *El Vendedor Silencioso*, James Pilditch, pág. 154.

riales y procesos brindados por nuevas tecnologías, puede cumplir el objetivo de diferenciar y valorar el producto que contiene con considerables disminuciones en los costos de su elaboración.

Todo esto nos lleva a pensar que es mucho lo que puede hacerse en esta materia ya sea para adecuar los envases existentes, disminuir o abaratar los costos de adquisición o fabricación, incorporar cambios tecnológicos en los materiales utilizados y en especial innovarlos cuando así lo requiera el mercado o la competencia lo exija.

El *embalaje* es fundamental para preservar el producto en su calidad hasta que llegue al consumidor final. Por lo general cuando se quiere comenzar a exportar es indispensable pensar si se deberá transformar el embalaje y en qué forma, para ello se deben tener en cuenta aspectos tales como:

- Medios de transporte que se van a utilizar.
- Dimensiones que debe tener para facilitar el manipuleo, sobre todo en el lugar de destino.
- Identificación del importador, posicionamiento, fragilidad, etc.

Esto permite:

- Garantizar la calidad hasta el usuario.
- Disminuir la proporción de robos y accidentes.
- Preservar al producto de humedad, herrumbre, salitre y demás riesgos a los que se lo expone en los traslados.
- Abaratar los fletes utilizando envoltorios más aconsejables en relación con el medio de transporte elegido.

Surge claramente que el embalaje debe contemplar en forma primordial las inclemencias del tiempo, demora en los traslados, accidentes orográficos y trato al que va a estar expuesto para que los riesgos de pérdida sean menores. Las inscripciones legibles deben estar bien impresas en lugares estratégicos que permitan la fácil individualización de origen y de destino evitando entre otros el riesgo de no cobrar una carta de crédito por una inconveniente rotulación de los bultos.

Una guía publicada por una empresa de aeronavegación brinda ayuda a quienes se deciden por el transporte aéreo, remarcando los requisitos que debe reunir el embalaje a fin de cumplir su función específica, con un abaratamiento de costos. Las cinco condiciones básicas son:

- a) Elegir el embalaje apropiado según las características de la mercancía a embarcar. En tamaño, distribución del mismo, peso, etc.

- b) Determinar, si es necesario, la utilización de abrazaderas y/o acolchonamiento, u otros.
- c) Una vez elegido el embalaje necesario, tratar de conseguir los elementos humanos y materiales al menor costo posible.
- d) Hacer un estudio si en la ruta o en el lugar de destino el clima, trasbordos, movilización de los bultos afectarán las mercancías.
- e) Como los costos de embarque se estipulan en función del peso y del espacio que ocupan, tratar de que éstos sean los mínimos posibles.

Estas condiciones pueden ser adecuadas a otros medios de transportes y su cumplimiento permitirá obtener mejores resultados del embalaje elegido.

Una innovación en embalajes es la utilización de *contenedores* o *containers* que a partir de 1958 comenzaron a normalizar sus tamaños y capacidades.

Es de destacar que esta normalización ha avanzado en los últimos años notablemente en América Latina. Más de 30 son los puertos que reciben visitas periódicas de barcos portarecipientes, en los que el transporte se efectúa en su mayor parte bajo esta modalidad.

El avance del container permitirá, en el tiempo, la reducción al mínimo de los pesos transportados y los costos de manipuleo, posibilitando situaciones competitivas ventajosas a nivel internacional.

En 1968 existían 24 aeropuertos en Latinoamérica que operaban con recipientes normalizados y embarque de cargas programadas.

En nuestra provincia sólo un 9% de los entrevistados hace uso de los containers. Un 15% no emplea ningún tipo de embalajes por las características de los productos que elaboran, mientras que un 3% utiliza los mismos recipientes que en el mercado interno.

Un 69% se vale para trasladar sus productos a los lugares de destino, de embalajes especiales. Estos en gran parte fundamentan su elección en la mayor seguridad que ofrecen los mismos. Los embalajes especiales varían en formas, tamaños, insumos con que están elaborados, en función de los artículos a los que van a proteger. Por ejemplo, se utilizan maderas especiales y papel alquitranado, envoltorios de polietileno y cajones precintados, protección contra óxido, cajones reforzados y con resguardo interno para sales de mar, cámaras frigoríficas, cajas de cartón corrugado y otros.

Dentro del 30% de los empresarios que aseveraron haber efectuado modificaciones en el producto con el objeto de poder incursionar en nuevos mercados, sólo un 8% comentó haber realizado

cambios en los envases utilizados. Un 4% modificó el formato, mientras que un 6% lo hizo variando la calidad y en un porcentaje similar los procesos técnicos utilizados. Un 11% no especificó concretamente qué cambios se realizaron.

Es necesario hacer notar que la sumatoria de los porcentajes enunciados alcanza a un 35%, siendo superior a las respuestas afirmativas de exportadores que hicieron cambios en los mismos. Esto se origina en el hecho que en algunos casos, las modificaciones comparten más de un aspecto. Por ejemplo: envase y formato, envase y calidad, etc.

CANALES DE DISTRIBUCION

Es de gran importancia explicitar el alcance y repercusión que para llegar al exterior tienen los canales de distribución. Estos ofrecen diferencias significativas tanto en su operatoria como en su funcionamiento respecto al mercado interno.

Dos son los planos que debemos distinguir para simplificar y esclarecer el análisis:

I) Los medios de penetración en el extranjero.

II) Los canales de distribución y comercialización elegidos.

I. Al referirnos a los primeros, orientamos nuestro enfoque sobre las formas en que la empresa accede a un nuevo mercado. Siendo su función específica la de contactar a la firma con los distribuidores del lugar de destino del producto a comercializar.

Por lo común esta misión la cumplen empresas que se han dado en denominar intermediarios —Export-Import—, cuya labor se centra en acercar al productor y distribuidor configurando una pantalla entre la producción y el consumo.

El intermediario —*Export-Import*— suele tomar a su cargo la distribución del producto, o bien, suministrar información sobre posibles distribuidores exclusivos, no exclusivos u otros.

Son intermediarios autónomos, que exportan o importan por su cuenta, adquiriendo la propiedad de la mercancía y fijándose márgenes de ganancias.

Otra forma de penetración posible, es por *agentes de exportación*. Estos, en oportunidades revisten igual que en el caso anterior, características de distribuidor o realizan tareas de acercamiento entre compradores y productores o comerciantes exportadores. Se los llama también *representantes*. No se convierten en propietarios de la mercadería y son remunerados por

lo general, por medio de una comisión sobre el valor CIF o FOB de las mercaderías que venden.

La utilización de intermediarios puede suplirse mediante *oficina de ventas, sucursales o filiales en el extranjero* instaladas por la empresa. Esta opción se suele dar una vez que se ha consolidado la empresa en el mercado elegido y es muy costosa su implementación.

Por su parte la pequeña y mediana empresa, creemos que sólo puede acceder en una primera etapa, a alguna de las formas de intermediación enunciadas previamente.

La política de penetración puede verse reafirmada en ocasiones por la utilización racional de los contactos que ofrecen las *misiones comerciales*. La participación en las mismas suele ser costosa, no obstante se puede considerar si es compatible con los presupuestos, como una inversión de buena rentabilidad en virtud de los resultados comúnmente obtenidos.

Las *ferias y exposiciones internacionales* organizadas por sectores industriales u organismos estatales constituyen sin lugar a dudas, una forma de penetración de resultados probablemente inmejorables. Aparece aquí, igual que en la opción anterior, un problema de costos que será necesario compatibilizar.

El esquema dado nos presenta una gama de posibles soluciones para penetrar en el país o países considerados como más convenientes.

La elección de una determinada forma para penetrar en un país, no impide que en los restantes se adopten otras diferentes, o bien que en un mismo país se haga uso simultáneo de dos o más formas. Ejemplificativamente: *Agentes comisionistas* reforzados con la participación en *misiones comerciales*, o en *ferias y exposiciones internacionales*.

- II. Elegida la forma más conveniente de penetración, surge la necesidad de definir los *Canales de Distribución* a utilizarse para llegar físicamente con los productos al consumidor.

La solución, por lo común, se ha anticipado en la medida en que se defina el primer acápite.

En el caso del intermediario —Export-Import— o en el del Agente Comisionista, queda la tarea específica de conseguir quienes tomarán a su cargo la comercialización de los artículos, los que deberán poseer una sólida experiencia y cuantiosa información sobre el producto a exportar y sobre el modo más conveniente de distribución. Cuando la distribución la lleva a cabo

una Compañía de —Export-Import— que adquiere la propiedad de la mercancía, en cierta forma se conjuncionan estas dos etapas.

A esta altura del análisis es necesario destacar un factor importante para la toma de decisión en la materia, y es el referente al grado de control que el empresario se reserva para coordinar esta componente comercial con las restantes y en particular con las medidas publicitarias y promocionales decididas o por decidir.

El Dr. Carlos Vandersi¹³ enfatiza en este aspecto (grado de control) para agrupar las posibles opciones que la empresa tiene ante sí, no obstante, no distingue entre medios de penetración y formas de distribución propiamente dicha.

Podemos comenzar enunciando la distribución que se delega en agentes de exportación o empresas exportadoras, las mismas no configuran a nuestro entender una verdadera forma de exportación para la empresa, pues son firmas locales que establecen exigencias al empresario para acondicionar las mercancías a los requerimientos que le imponen sus clientes extranjeros, los que en muchos casos ni siquiera conocen al productor.

La empresa participará en la preparación de las campañas de promoción y publicidad; las restantes componentes comerciales, estarán en función de lo que determine el intermediario. El grado de control es mínimo en este caso.

Cuando la empresa alcanza un grado de desarrollo que facilita adoptar políticas propias, quedan superadas las formas enunciadas en el párrafo anterior y se encuentra frente a un espectro de posibilidades de distribución que llevan implícitas distintos grados de control sobre las variables comerciales.

Listamos a continuación las alternativas posibles:

1. Encargar la distribución al empresario en Export-Import.
2. Encargar la distribución al agente comisionista.
3. Elegir distribuidores no exclusivos.
4. Elegir distribuidores exclusivos.
5. Seleccionar una forma que lleve a la cobertura de las bocas finales de expendio.
6. Abrir oficinas de ventas en el extranjero.
7. Instalar una o varias sucursales.
8. Implementar filiales con modalidades operativas similares a las del país de origen.

¹³ "Gerencia: El Marketing de la Exportación", *Competencia* Nº 38, p. 31.

El grado de control en las alternativas anteriores es creciente en el orden en que se encuentran listadas. En la primera y segunda opción es relativamente bajo, transformándose en total en las tres últimas. Al adoptar algunas de las opciones listadas se le plantea a la empresa la necesidad de evaluar la posible creación del departamento de exportaciones, el que tendrá como base para su creación la capacidad de absorción de los costos fijos que se originan en la actividad. Simultáneamente aparece la necesidad de formación y adiestramiento de personal que tomará a su cargo el funcionamiento de ese departamento.

En el caso de empresas de pequeña o mediana magnitud, estimamos como muy ambiciosa y difícil, la implementación de formas de distribución directa por sus altos costos.

A las anteriores alternativas, el Dr. Carlos Vandersi agrega la del *licenciario en el país importador*; éstos podrán operar explotando licencias de fabricación, de procedimientos técnicos, de sistemas de distribución, etc. El licenciario, por lo común, es el paso intermedio entre la delegación en terceros y la instalación de sucursales, agencias de ventas o filiales. Se suele comenzar cobrando una regalía por las licencias o patentes previamente enunciadas, para luego participar el empresario, aportando capitales a fin de obtener un mayor grado de control sobre el producto en cuestión.

En la elección de la forma de distribución más conveniente se deberán tener en cuenta entre otros, los siguientes aspectos:

1. Tipo de productos a exportar: consumo perecedero - consumo durable - industriales.
2. Formas de distribución utilizadas en el mercado elegido.
3. Hábitos de los consumidores para la adquisición de los productos.
4. Servicios de post venta necesarios y formas de implementación.
5. Volúmenes a exportar y situación potencial del mercado elegido.
6. Posibilidades del gobierno y organismos que de él dependen cuando se presenten como consumidores potenciales importantes.

En el caso de que la empresa decida que la distribución sea llevada a cabo por agentes comisionistas o empresas intermediarias, es necesario prestar atención a los contratos que con los mismos se formalizan. Se debe cuidar además:

- a) El tiempo máximo considerado aceptable para que los agentes concreten las operaciones en función de las cantidades presupuestadas.
- b) Brindar a los agentes toda la información necesaria a fin de evitar fracasos debido a falta de conocimiento de los productos.
- c) Fijar la forma de pago que podrá ser en porcentajes fijos o variables y estando sujetos a las modalidades operativas que se estilan en plaza.

Si optan por distribuidores exclusivos o no exclusivos, las políticas a seguir normalmente son concertadas con el agente de penetración elegido, quien posee abundante información sobre las costumbres de plaza y puede agilizar y garantizar términos accesibles y buenos resultados.

Si se elige en cambio alguno de los medios de distribución directos (oficina de ventas, filiales, sucursales) la forma de operar de las mismas será decidida desde la empresa, que por lo común son de gran tamaño y por lo tanto su evaluación no está incluida en los objetivos y orientación del presente trabajo.

Al referirnos a la realidad cordobesa observamos que los medios de penetración, conforme lo expusieramos anteriormente, se orientan por sobre todo a la presencia en ferias y exposiciones internacionales, o bien, a visitas y contactos personales realizados por el empresario o funcionarios jerárquicos. Es dable mencionar que las empresas censadas dirigen sus exportaciones en un 66% a intermediarios y el resto exporta a consumidores finales en la mayoría de los casos. En un 54% las ventas son realizadas en forma personal por los dueños y/o ejecutivos; un 24% las delegan a intermediarios; el 9% utilizan vendedores o viajantes de la empresa, el resto no produjo información.

Las formas de distribución muestran una tendencia marcada en la utilización de distribuidores no exclusivos de los productos; solamente 5 firmas han destacado distribuidores exclusivos.

Las cifras listadas adolecen de problemas para su comparabilidad debido a que la estructura de las empresas encuestadas es muy heterogénea en cuanto a productos, mercados, cantidades exportadas, etc. Esta disimilitud quedaría demostrada si observamos que en las empresas censadas existen productores de artículos regionales, maquinarias y herramientas, productos alimenticios, insumos industriales entre otros.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Cuando se elabora un producto excelente, el nivel de ventas es muy bueno y es factible ampliar el nivel de producción, se dan las condiciones propicias para extender el campo de acción. Para lograrlo se mejora la participación en el mercado interno o bien se inicia una paciente búsqueda de clientes en el gran mercado que es el mundo. En esta segunda opción los criterios de segmentación sustituyen a —Capital e interior— por Argentina y Países, Mercados Comunes y Continentes.¹⁴

Pretendemos sintetizar en qué medida nuestra región se ha manejado en exportaciones con el criterio expuesto en el presente ensayo y si es posible observar el cumplimiento de los requisitos tradicionalmente aceptados por quienes aquilatan experiencia en la materia. Al respecto es interesante hacer notar que el empresariado cordobés ha encontrado en las exportaciones, un elemento útil para mejorar su posición económica. En general se ha iniciado en la actividad para aprovechar situaciones coyunturales que le reportan buenos beneficios sin tratar de proyectarse en el tiempo, que es requisito básico para poseer conciencia exportadora. La oscilación de permanecer o salir del sector resulta incierta y las políticas a aplicar no están definidas en los lineamientos básicos con un sentido plurianual.

Si una empresa en lo nacional afronta riesgos en oportunidades difícilmente superables como problemas de iliquidez y quiebra, coyuntura económica adversa, procesos inflacionarios plurianuales, tiene fuertes posibilidades de contrarrestar los mismos abriendo sus puertas hacia las fronteras en donde una vez elegidos los países de destino y después de ubicar entre el 20 y el 30% de su producción en ellos en forma regular, conseguirá un seguro óptimo de estabilidad y permanencia. No obstante es imprescindible hacer notar que los factores enunciados representan simultáneamente escollos con los que a diario se encuentran las firmas para exportar, los que superados posibilitarán alcanzar el autoseguro citado.

En Córdoba los cupos destinados al exterior son variables, en pocas oportunidades se mantienen entre los porcentajes óptimos o sea del 20 al 30%. Solamente lo hacen un 13% de los entrevistados. Un 14% excede los valores promedios más adecuados, arriesgando en los vaivenes de la política internacional su continuidad y consolidación. En el otro extremo un 59% comercializa debajo del 20%,

¹⁴ Tercer Seminario de Promoción de Exportaciones Argentinas. Mendoza, setiembre 1972.

siendo un 44% exportadoras de menos del 10% de lo que elaboran. Estimamos que las empresas encuestadas adolecen de esta falla en virtud de la inexperiencia que queda demostrada si observamos que un 54% no supera los dos años de antigüedad en la materia.

No obtuvimos respuestas favorables a la utilización de las denominadas "4C" expuestas por el Dr. Juan Llamazares: "calidad, cantidad, costo y continuidad", a fin de que los servicios ofrecidos alcancen el grado de confiabilidad necesario que edifique la imagen que va a detentar la firma y en alguna medida a través de ella la de Argentina como exportadora.

En lo referente a cambios tecnológicos, redimensionamiento y acondicionamiento de la planta, observamos que 13 firmas expresaron haber modificado la planta de producción y 10 aplicaron innovaciones tecnológicas para adecuarse a los requerimientos del exterior. Los establecimientos que efectuaron modificaciones y cambios lo hicieron fundamentalmente ampliando la capacidad de planta o bien absorbiendo capacidad ociosa existente mediante incrementos de personal.

En dos oportunidades manifestaron que el redimensionamiento se apoyó en un profundo análisis de las posibilidades financieras que están implícitas en la actividad exportadora. Las respuestas que tuvieron en consideración variaciones en el nivel de producción interno y externo fueron excluidas como positivas dado que no estaba delimitado en ellas la incidencia de las exportaciones en la toma de decisiones para ampliar la planta.

Si nos referimos a los cambios tecnológicos o innovaciones que tuvieron como depositarios al producto, observamos que se mantiene próximo a la cifra enunciada precedentemente (10 a 12%). No obstante es interesante destacar que solamente un 6% de las innovaciones se realizaron al comenzar la actividad exportadora, lo que implica arriesgar una aseveración de que la empresa cordobesa se adaptó en el tiempo a lo solicitado y exigido por el mercado internacional.

En productos alimenticios observamos adecuaciones a los gustos del consumidor extranjero y una empresa de este sector lo hizo variando la forma y dimensiones de los envases.

En el ramo metalúrgico se implementaron variaciones en los procedimientos técnicos, en especial en la adaptación del producto al uso final que se le iba a dar en el lugar de destino. Ejemplificativamente la relación de transmisión en cajas de cambio en función de las características geográficas del país comprador.

En el área del calzado, por las particularidades de su comercialización, los clientes visitantes impusieron como requisito de compra la elaboración sobre hormas diferentes a las del mercado nacional.

En el curso del presente ensayo anticipamos un grupo de consideraciones emergentes de las entrevistas con exportadores locales que agregadas a las esbozadas en estos párrafos, nos suministran una visión parcial de las variables que a nuestro entender son más significativas al tratar el tema de Marketing Internacional.

Si el comportamiento adoptado conducirá al éxito o fracaso al exportador de nuestra provincia, constituye un interrogante, no obstante, debemos acotar que la escasa antigüedad promedio revela inexperiencia en la materia que quizás sea sobrellevada en el tiempo haciendo replanteos y ajustes adecuados.

Proponemos abrir un interrogante para el fabricante o comerciante exportador que les permita recapacitar sobre el uso de herramientas teóricas adecuadas a la realidad práctica, que los ayuden a transitar por caminos menos peligrosos y tentativos, contrarrestando riesgos y delimitando la incertidumbre a fin de elevar la probabilidad de éxito.

Los elementos que hemos analizado en cada sección son en oportunidades de validez integral si nos referimos a la gran empresa por las características que posee y en especial por su potencialidad económica financiera. Las pequeñas y medianas, aun con limitaciones inherentes a su tamaño, podrán superarlas alimentando un espíritu de cooperación lo suficientemente fuerte que les permita agruparse con otras empresas, o bien delegar en una entidad extra-empresa (Consortio Exportador, Sociedad Exportadora) la concreción de algunas o todas las fases del proceso exportador en forma colectiva, ya sea en el plano de distribución, investigación mercadológica, implementación de aspectos promocionales, etc., o en todos ellos.

Existen ejemplos mundiales de inapreciable valor comparativo para remarcar los logros a que pueden acceder firmas de potencialidad reducida por una conveniente agrupación, avalada por acciones gubernamentales favorables, tal el caso de Japón; cuya imagen representó por mucho tiempo inestabilidad y mala calidad en especial en EE. UU. y hoy pretende por la reversión de este proceso participar con aproximadamente la cuarta parte de las importaciones de ese país.

De todo lo expuesto se colige la necesidad de que la pequeña y mediana empresa incorpore hombres capacitados en la materia, en especial a nivel de ejecutivos que en forma testimonial prolonguen

hacia las bases la seguridad de alcanzar el objetivo deseado en las diferentes áreas.

En síntesis, cuando en los niveles más altos se implemente el brazo ejecutor y responsable de crear el clima necesario y allanar las dificultades para el desarrollo de esta nueva empresa, se verá asegurado el éxito de una política de Marketing.

En las pequeñas empresas será el dueño y/o gerentes quienes se capacitarán en una primera instancia aprovechando los aportes ofrecidos por entidades afines al sector, Bancos Oficiales y Privados y Universidades.

La dimensión de la empresa nos da el grado de potencialidad para acondicionarse a las fluctuaciones propias del sector; no obstante es interesante observar cómo la pequeña y mediana empresa, por los atributos inherentes a su tamaño puede reordenar con mayor fluidez y celeridad las estrategias y políticas a aplicar por exigencias coyunturales.

CASO PRACTICO

En la introducción de este ensayo, anticipamos nuestro interés en brindar un conjunto de elementos que en forma ordenada permitan fijar una metodología comercial adecuada a la mediana y pequeña empresa de nuestra región, que sea útil a quienes emprenden la actividad.

Es sin duda complejo formular un esquema adaptable a la diversidad de exportaciones regionales. No obstante, el caso práctico que expondremos a continuación se origina en el conocimiento de la realidad del sector Máquinas y Herramientas y en particular el de maquinarias agrícolas.

El ejemplo está fundamentado en la experiencia de empresarios del ámbito provincial exportador de estos productos y nuestra labor consistió en reordenar la información obtenida e introducir aquellas etapas y variables que, observamos, no fueron consideradas oportunamente.

Es obvio que el desarrollo se opere sobre los puntos analizados teóricamente en los acápitales anteriores.

En los gráficos de páginas siguientes exponemos la metodología aconsejada.

ANALISIS DE SITUACION Y FACTIBILIDAD DE EXPORTAR

La empresa elegida, radicada en Córdoba, se ubica en la categoría de mediana. Fue fundada en 1950, reviste la forma jurídica

ETAPAS A CONSIDERAR PARA INICIARSE EN EXPORTACIONES

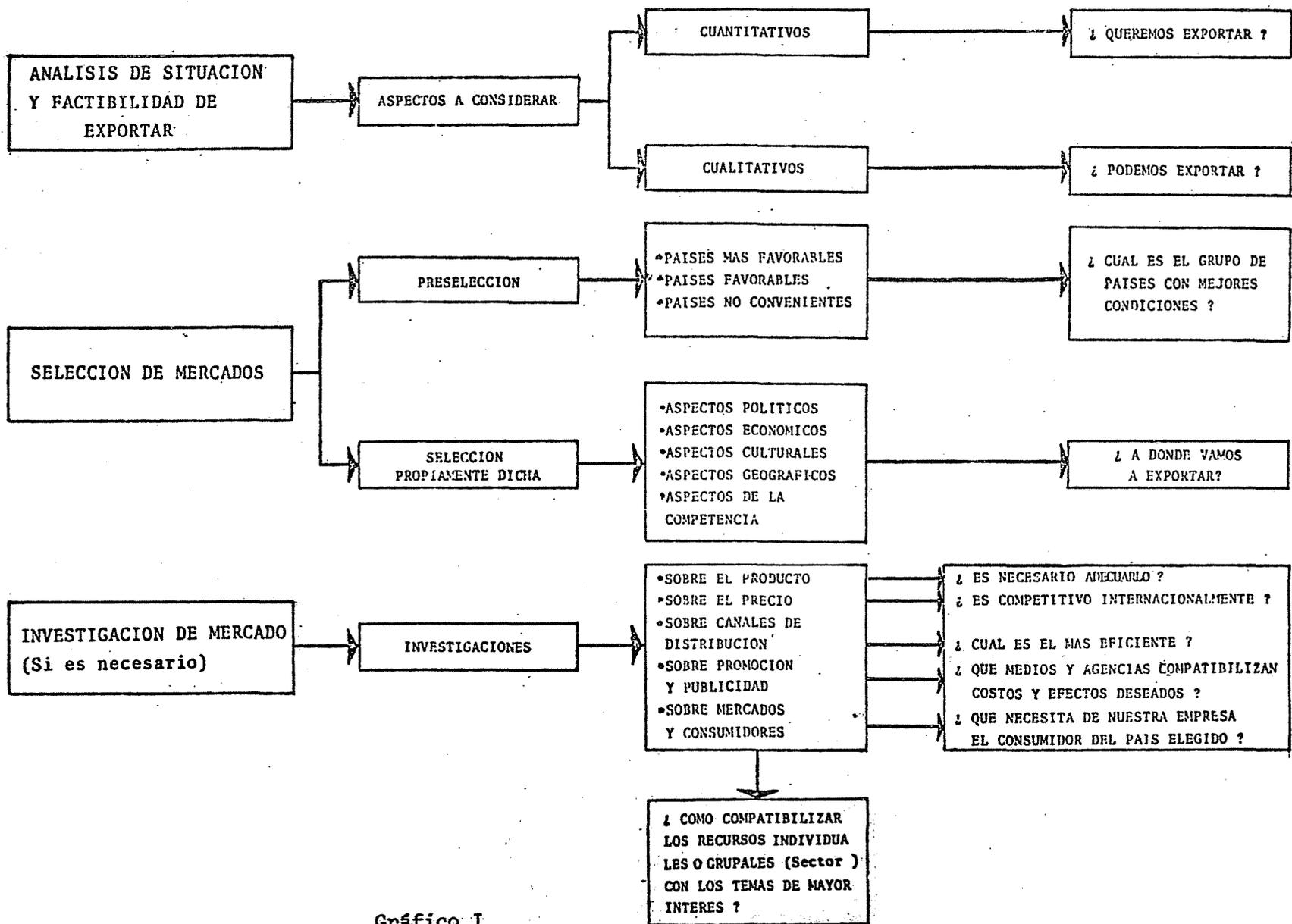


Gráfico I

SINOPSIS METODOLOGICA DE POSIBLE UTILIZACION
EN INVESTIGACION DE MERCADOS

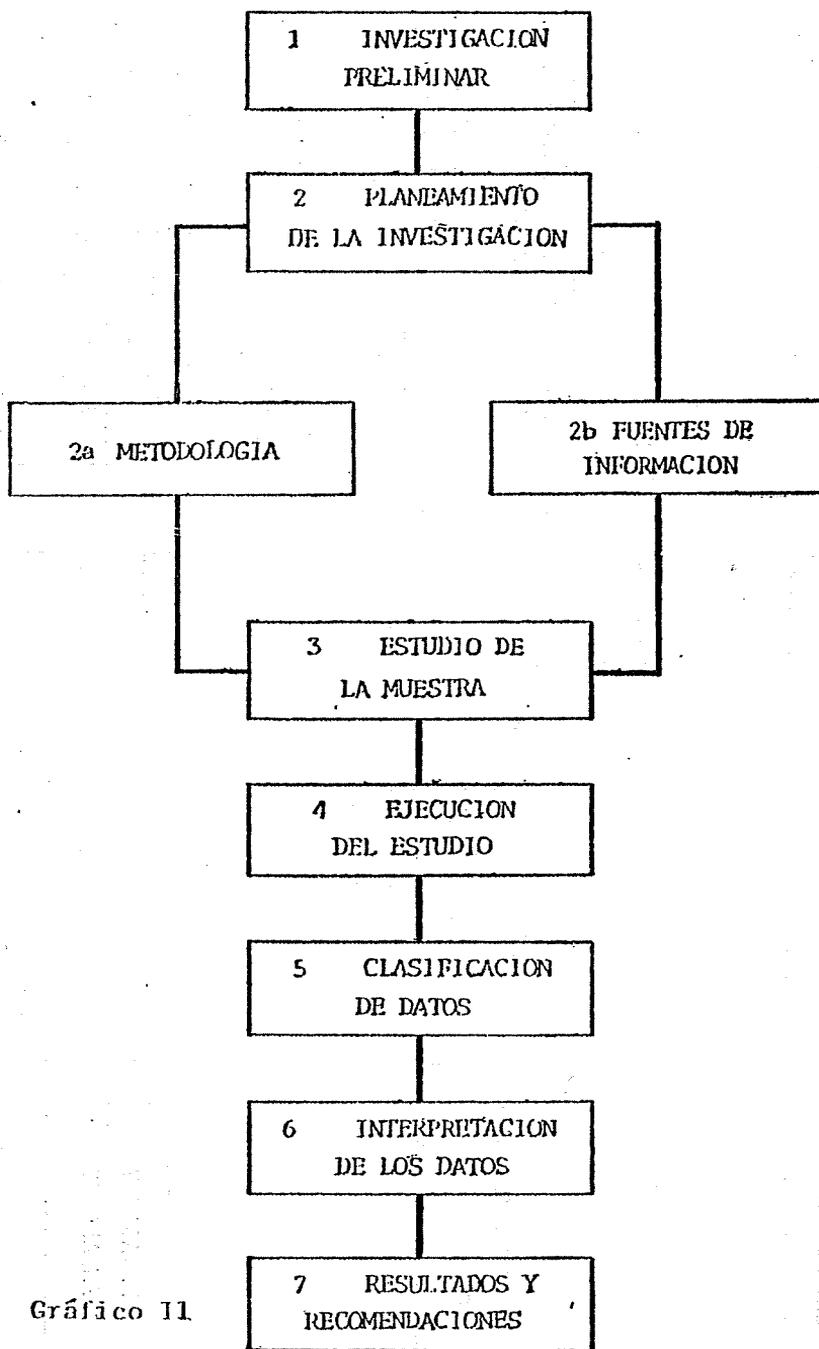


Gráfico 11

CONSUMIDORES
EXTRANJEROS

¿ QUIENES COMPRAN NUESTROS PRODUCTOS ?
¿ PARA QUE LOS COMPRAN ?

PROMOCION
COMERCIAL

PROMOCION PROPIAMENTE DICHA

PUBLICIDAD

FUERZA DE VENTAS

¿ COMO CONSOLIDAR LA IMAGEN DEL PRODUCTO
CON LOS RECURSOS PUBLICITARIOS Y PROMO
CIONALES DISPONIBLES ?

¿ QUE EFECTOS CAUSAN SOBRE LOS VOLUMENES
DE VENTAS ACCIONES PROMOCIONALES
ALTERNATIVAS ?

ENVASES Y
EMBALAJES

ENVASES

EMBALAJES

¿ SON CLARAS LAS INSCRIPCIONES ?
¿ EL IDIOMA QUE SE UTILIZA ES EL MAS CO
NVENIENTE Y COAGYUDA A CONCRETAR LA
ACCION PROMOCIONAL ?

¿ LOS MATERIALES ELEGIDOS SON EFICIENTE
MENTE EMPLEADOS ?

¿ SON LOS MAS ADECUADOS PARA LOS
MEDIOS DE TRANSPORTES A UTILIZAR ?

¿ SE ANALIZO EL EMPLEO DE SUSTITUTOS
QUE EN IGUALDAD DE EFICIENCIA
ABARATEN COSTOS ?

PROFUNDIZACION DE ALGUNAS VARIABLES

de S. A. y su dirección es ejercida por miembros de un grupo familiar. Su dotación de personal asciende a 350 empleados, distribuidos así:

personal técnico	5
profesionales	1
administrativos	30
obreros especializados	160
obreros no especializados	154

El capital integrado asciende en la actualidad a pesos: 10 millones. Su producción está semiautomatizada y su línea de productos contempla la fabricación de arroceras, rastras de diferentes tipos, cosechadoras de trigo, sembradoras y arados de discos.

Su actual mercado, por la diversidad de maquinarias agrícolas producidas, se extiende a todo el país y los consumidores más fuertes se ubican en las provincias de Córdoba y Santa Fe.

La estructura organizativa contempla, no muy bien delimitados, la existencia de departamentos de:

- Producción
- Comercialización
- Compras y Ventas
- Administración y Financiero
- Costos
- Control de Calidad

En el curso del ejercicio 1974 la producción en los diferentes tipos de maquinarias ascendió a 1.500 unidades físicas habiendo absorbido el mercado consumidor 1.100. El mayor stock y una utilización más eficiente de la planta posibilitaría para 1975 la producción de 2.800 unidades globales. Dadas las condiciones de mercado para 1974 y estimando que la demanda para 1975 se vería incrementada en un 20%, la empresa se encuentra en condiciones de plantear la solución a este desfasaje adoptando alguna de las siguientes opciones:

- a) Disminuir la producción aun a costa de subutilizar recursos productivos.
- b) Aumentar las ventas en el mercado interno por una campaña agresiva que lleve a modificar los porcentajes previstos.
- c) Replantear la mezcla de productos a fin de orientar la producción hacia aquellos en donde la elasticidad de la demanda sea mayor (actuar sobre los precios).
- d) Incursionar en mercados extranjeros o sea iniciarse en la actividad exportadora.

Si del estudio de las posibles soluciones surgiera como más conveniente iniciarse en exportaciones, se proseguirá con la etapa de *Análisis de la situación interna de la empresa y factibilidad de exportar*. Este análisis conlleva a la revisión de las condiciones que hacen a los aspectos *cualitativos* y *cuantitativos*. Listaremos ejemplificativamente algunos de los interrogantes que estimamos deberán formularse:

- a) ¿Existe un consenso de opiniones en los distintos niveles de la empresa evidenciando ánimo de iniciarse en la actividad? ¿Se quiere realmente exportar?
- b) ¿Se ha justipreciado el grado de responsabilidad que implica llevar la marca e imagen de un producto y paralelamente la de nuestra nación al extranjero?
- c) ¿La exportación se origina en la necesidad de dar salida a excedentes temporarios accidentales, o se pretende consolidar nuevos mercados para dirigir cupos más o menos constantes de productos? ¿Existe continuidad?

Superada en cierta forma la etapa de los requisitos subjetivos y cualitativos, observaremos seguidamente en lo cuantitativo lo siguiente:

- a) ¿Qué máquina agrícola de las producidas se encuentra en mejores condiciones de ser exportada?

Este interrogante, previo análisis desagregado de considerandos positivos y negativos, surge como afirmativo para la cosechadora de trigo, sobre la que a partir de este momento centralizaremos nuestra atención. El método aplicado en este caso, que es el de Valor Agregado o Margen Operativo, ha sido expuesto brevemente en la parte teórica.

- b) ¿Existen posibilidades de aplicar cambios, innovaciones o adaptaciones a las cosechadoras de trigo? ¿En qué grado?
- c) ¿La calidad de los componentes y la tecnología hacen de la cosechadora de trigo un producto competitivo a nivel internacional?
- d) ¿Los precios internacionales de esta maquinaria posibilita la entrada rentable de la empresa en la actividad exportadora?

Para fijar este precio internacional hemos considerado el tipo de cambio vigente y los beneficios impositivos (Draw Back), reembolsos, reintegros, deducción en ganancias, etc.)

- e) ¿Se ha estimado cuál será la demanda interna en los próximos años? Y en función de lo anterior, ¿cuál será el cupo exportable?

- f) Los servicios de post-venta, en especial el service de mantenimiento y reparación ¿deberá prestarse en el país de destino?
- g) ¿En qué forma se instrumentarán los servicios de post-venta?
- h) Sobre la base del análisis efectuado ¿se estima necesario para los próximos ejercicios, absorber integralmente la capacidad subutilizada o se hará necesario ampliar la planta y/o contratar mano de obra calificada?
- i) ¿Qué fuentes de financiamiento se encuentran disponibles? ¿Convendrá la financiación o la pre o post financiación?
- j) Las fuentes financieras a utilizar ¿son del país de origen o internacionales?
- k) ¿Cómo se implementará internamente la actividad? ¿Como departamento independiente? ¿Conjuntamente con el Departamento Comercial? ¿O compartiendo responsabilidades con otras áreas?
- l) En virtud de lo anterior ¿quiénes serán los responsables de la nueva actividad?
- m) ¿Contratará la empresa un cuerpo de personal capacitado o bien se formarán los cuadros con el adiestramiento conveniente de la actual dotación?
- n) ¿La capacitación se llevará a cabo en la misma empresa o se hará participar al personal destinado a tal fin de cursos dictados por organismos oficiales y privados?
- ñ) La empresa ¿está decidida a tomar a su cargo todas las fases comerciales del proceso exportador o piensa delegar parte del mismo?
- o) En este último caso, la delegación se operaría en:
 - Distribución,
 - Promoción,
 - O agentes de penetración?
- p) ¿Ha estimado los costos totales de iniciarse en exportaciones?

SELECCION DE MERCADOS

PRESELECCION

Resueltos convenientemente los interrogantes sobre aspectos cuantitativos y cualitativos, se plantea la necesidad de dirimir hacia qué lugar se dirigirá el esfuerzo exportador, ó sea:

¿Hacia dónde exportar?

El grupo de responsables a cargo del área, conjuntamente con

el dueño o titulares de la empresa, tendrán que decidir entre los numerosos países que se presentan como posibles consumidores del producto exportable. Para ello deberán munirse de amplio material informativo sobre las posibilidades con las que se enfrenta la firma a fin de facilitar lo que en el desarrollo teórico denominamos *Preselección*, cuyo objeto es fijar un reducido número de países con atributos diferenciados y positivos entre los cuales centralizar el análisis de *Selección final*.

En nuestro ejemplo reordenamos la secuencia propuesta debido a la mayor importancia relativa de ciertos considerandos, en función del producto a exportar.

Como primer paso proponemos *fijar las zonas productoras de trigo*. El mapa que se adjunta en página 211 muestra la distribución geográfica de las regiones trigueras del mundo. Observamos en el mismo que las zonas aptas para su cultivo son muchas y están dispersas en todo el planisferio.

Luego en base a la información estadística reunida se clasificará entre grandes, medianos y pequeños productores del cereal.

Son grandes productores: Rusia, EE. UU., República Popular China, Australia, Francia, Canadá, India, Turquía, Italia y Argentina.

Son medianos y pequeños productores: Ecuador, Guatemala, México, Perú, Uruguay, Chile, Colombia, Brasil y Bolivia, entre otros.

Prosiguiendo con *Preselección* analizamos el factor *distancia*.

Sin lugar a dudas este obstáculo es superado mejor por los países limítrofes. Reviste singular importancia cuando el producto es de volumen considerable, como el del ejemplo, observar los costos de fletes y traslados. El problema se agudiza cuando son productos de gran volumen y bajo costo intrínseco, haciendo en oportunidades imposible llegar con los mismos a mercados distantes.

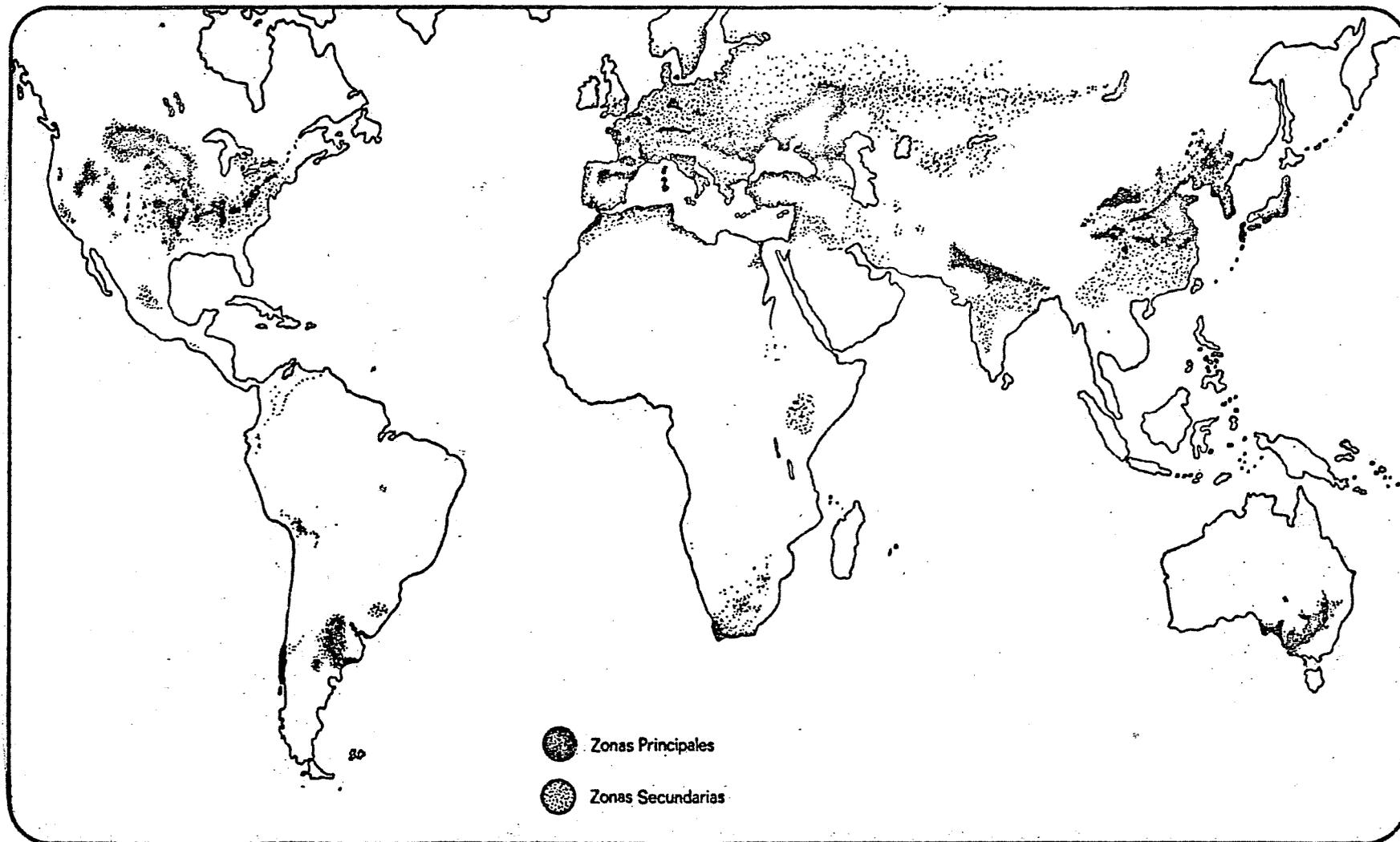
Los *transportes disponibles* amplían ventajas para las naciones del Cono Sur sobre las restantes. Se llega, vía terrestre (Ferrocarriles, Autotransportes) o marítima, a todas las naciones del Continente con costos relativamente bajos.

La información obtenida respecto a *consumo potencial y evolución de la producción y de las importaciones en el quinquenio*, son indicativos de que los países, grandes consumidores del producto, tienden al autoabastecimiento y surge como muy ventajosa la posible penetración en Sudáfrica.

Consideramos importante profundizar en aspectos tales como:

participación de los principales exportadores mundiales en los mercados potencialmente aptos y políticas de mecanización agrícola de los países en estudio.

ZONAS PRODUCTORAS DE TRIGO



Por el objetivo y alcance de este trabajo no ahondamos en estos ítems.

Participación en acuerdos y convenios: La participación de Argentina en la A.L.A.L.C. ofrece un nuevo elemento para estimar con mejores probabilidades la entrada en países de Latinoamérica. La finalidad de la A.L.A.L.C. (Asociación Latino Americana de Libre Comercio) es establecer una zona de librecambio mediante restricciones graduales de los derechos de importación sobre un 75% de los artículos que son objeto de intercambio. De los países en estudio participan de esta asociación: Ecuador, México, Perú, Uruguay, Chile, Colombia, Brasil y Bolivia.

Francia e Italia forman parte del M.C.E. (Mercado Común Europeo) y Rusia y la República Popular China se encuentran en situaciones de compromisos con países del área de Repúblicas Socialistas, lo que hace, conforme lo expresáramos, que sean eliminados.

De este primer tamiz surgen inconvenientes para orientar la actividad hacia los grandes productores de trigo, quedando como mercado de interés los latinoamericanos en virtud de la distancia, participación en acuerdos y baja producción interna y Sudáfrica por rentabilidad en virtud de los precios vigentes.

Finalmente y abarcando la totalidad de elementos de análisis listados (sin ser la misma excluyentes de otros posibles) y acondicionándolos en forma gradual y ordenada podemos asegurar que las oportunidades globalmente analizadas dejan como más convenientes a Sudáfrica, Bolivia, Perú y Uruguay.

SELECCION PROPIAMENTE DICHA

Observando los atributos que permiten seleccionar en una primera instancia a Perú, Uruguay, Sudáfrica y Bolivia continuamos nuestro análisis por lo que denominamos selección propiamente dicha la que nos responderá: ¿A dónde se dirigirán las exportaciones?

Consideramos las componentes:

- Políticas
- Culturales
- Económicas
- Geográficas
- De la Competencia

Esas componentes serán atomizadas en mayor o menor grado y sufrirán mutaciones y variaciones de acuerdo al tipo de producto a

exportar, volúmenes previstos, diversidad de mercados potencialmente aptos, etc.

En el caso de las cosechadoras de trigo confeccionamos dos cuadros de doble entrada (pág. 216) que estimamos aplicables en otros casos y que poseen la ventaja de hacer fácilmente visualizable el procedimiento y los resultados.

En un primer cuadro de valores absolutos, desagregamos:

- a) En forma vertical las componentes enunciadas en tantos elementos como información objetiva y actualizada se pueda obtener referida a la exportación en estudio.

Por ejemplo:

En lo económico: el número de unidades de Maquinarias Agrícolas en servicio como indicador efectivo del inventario de maquinarias de cada país estudiado.

En lo político: debido a que se carece de información objetiva y cuantificable se fijó como elemento de ponderación el grado de proteccionismo de la política gubernamental vigente. Se considera valor 0 (cero) el caso de proteccionismo total que imposibilita cualquier intento exportador, y valor 100 (cien) cuando se conjuncionan todos los factores políticos que facilitan la entrada de importaciones de este producto.

Cuando los valores de las restantes variables se hacen 0 (cero) indican obstáculos difíciles de superar para poder acceder a ese mercado.

En lo que se refiere a *competencia*: el análisis toma también elementos subjetivos, no obstante estar apoyado en estadísticas que revelan el número de empresas productoras en los países preseleccionados, sus respectivas producciones y los exportadores actuales. Los mismos datos que están relacionados con áreas sembradas y cantidades de trigo producidas muestran con bastante aproximación si los mercados están o no totalmente satisfechos. Utilizamos para la valuación la escala de 0 a 100, donde 0 (cero) indica países en donde la fuerte competencia existente transforma en infructuoso el esfuerzo exportador y el valor 100 (cien) señala aquellos países que están en situación óptima para incursionar en los mismos.

En lo cultural: tomamos el índice de alfabetismo debido a la imposibilidad de munirnos de información más relevante como ser el grado de concientización y aceptación de nueva tecnología para realizar tareas agrícolas. Por lo expuesto damos a esta componente un valor relativo muy bajo (3%).

- b) En sentido horizontal se listan los países preseleccionados.
 c) Su contenido muestra valores absolutos reales obtenidos de estadísticas.

Las publicaciones consultadas fueron, entre otras:

- “Informatodo 1974” (Selecciones del Riders Digest)
- “Statistical Yearbook 1973” (United Nations)
- “Demographic Yearbook 1973” (United Nations)
- “Estadísticas del Comercio Mundial de Cereales” (O.N.U. para la Agricultura y la Alimentación).

Consideramos como regla que a mayor valor absoluto mejor es la situación para el país, respecto al elemento de la componente en cuestión, a excepción de casos como distancia donde se toma el valor inverso con el fin de homogeneizar el criterio.

En un segundo cuadro (pág. 217) al igual que en el primero se listan verticalmente los elementos de las distintas componentes y en forma horizontal los países preseleccionados.

Aparece una nueva columna de ponderación cuyos valores los da la empresa y su sumatoria debe ser igual a la unidad. La forma en que la empresa asigna estos valores dependerá de la experiencia que tenga en la materia, del tamaño de la misma, de las limitaciones internas de producción, etc. Esos valores serán, por lo tanto, modificables aun para el mismo producto en función de la empresa que realiza la selección.

Para rellenar el cuadro construimos dos columnas para cada país. En la primera se toman valores porcentuales, haciendo 100 el mejor valor absoluto del elemento considerado y a los restantes asignándoles valores por regla de tres simple.

Por ejemplo:

Producción de trigo (en miles de toneladas):

Sudáfrica que tiene el mayor valor absoluto (1.730) lleva el valor 100.

Perú cuyo valor absoluto es 140 le corresponderá un 8% que se obtiene de dividir 140 sobre 1.730 y multiplicarlo por 100.

En la segunda columna se multiplica ese porcentaje obtenido en la primera, por la ponderación dada a ese elemento.

El índice correspondiente a cada país estará dado por la suma de los valores de la segunda columna. Así, le corresponderá a:

Sudáfrica	42,27
Bolivia	58,36
Perú	41,32
Uruguay	48,29

CUADRO I

VALORES ABSOLUTOS

BOLIVIA

SUDAFRICA

URUGUAY

PERU

113

ECONOMICOS

Maquinaria agrícola en servicio
(en miles de unidades)

1.270

230.000

26.500

12.000

Producción de trigo
(en miles de Tn.)

50

1.730

180

140

Superficie sembrada
(en Km²)

329.574

244.210

161.500

255.400

Población Rural
(en miles de habitantes)

2.850

5.566

560

6.766

Número de explotaciones agropecuarias
(en miles de unidades)

86

650

77

1.106

GEOGRAFICOS

Distancia entre Córdoba y capitales de esos países en línea recta (Km.)

1.600

8.800

1.000

3.400

CULTURALES

Porcentaje de alfabetismo

32

26

90

61

COMPETENCIA

Ponderación en función de las empresas productoras locales y firmas competidoras de otros países
(escala de 0 a 100)

80

24

30

55

POLITICOS

Ponderación del grado de proteccionismo según políticas vigentes
(escala de 0 a 100)

99

10

50

30

		BOLIVIA		SUDAFRICA		URUGUAY		PERU		PONDERACION
		1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º	
ECONOMICOS	<i>Maquinaria agrícola en servicio</i> (en miles de unidades)	1	0,09	100	9	12	1,08	5	0,45	0,09
	<i>Producción de trigo</i> (en miles de Tn.)	3	0,36	100	12	10	1,20	8	0,96	0,12
	<i>Superficie sembrada</i> (en Km ²)	100	5	74	3,70	50	0,25	77	3,85	0,05
			5,45		24,70		2,53		5,26	
GEOGRAFICOS	<i>Población rural</i> (en miles de habitantes)	42	2,52	82	4,92	8	0,48	100	6	0,06
	<i>Número de explotaciones agropecuarias</i> (en miles de unidades)	8	0,56	59	4,13	7	0,49	100	7	0,07
	<i>Distancia entre Córdoba y capitales de esos países en línea recta</i> (Km.)	63	15,75	11	2,75	100	25	29	7,25	0,25
				18,83		11,80		25,97		20,25
CULTURALES	<i>Porcentaje de alfabetismo</i>	36	1,08	29	0,87	100	3	68	2,04	0,03
				1,08		0,87		3	2,04	
COMPETENCIA	<i>Ponderación en función de las empresas productoras locales y firmas competidoras de otros países</i> (Escala de 0 a 100)	100	8	30	2,40	38	3,04	69	5,52	0,08
				8		2,40		3,04		5,52
POLITICOS	<i>Ponderación del grado de proteccionismo según políticas vigentes</i> (Escala de 0 a 100)	100	25	10	2,5	55	13,75	33	8,25	0,25
				25		2,5		13,75		8,25
INDICES TOTALES PARA CADA PAIS		58,36			42,27		48,29		41,32	1,00

CUADRO II

El país elegido será aquel cuyo valor indicativo sea mayor. En nuestro caso es Bolivia.

Este análisis brinda la posibilidad adicional de comparar valores índices para cada componente; por ejemplo en lo geográfico, el mejor país es Uruguay (con 25,97) mientras que en lo político es Bolivia (con 25).

Cuando los índices totales arrojen diferencias pequeñas entre dos o más países se deberá profundizar el análisis mediante la incorporación de nuevos elementos de juicio y en caso que las circunstancias lo permitan por medio de investigación de mercado en el posible lugar de destino.

INVESTIGACION DE MERCADOS

Las conclusiones a las que se arribó en Selección conducen a separar como mejor destino de las exportaciones a la República de Bolivia.

Todo lo expuesto ha sido enmarcado por estadísticas globales que posibilitan tomar medidas genéricas; no obstante, es probable que al acercarse al mercado elegido se planteen nuevas dificultades para definir políticas y estrategias, las que podrán solucionarse mediante la realización oportuna y eficaz de *investigaciones de mercado* orientadas a facilitar el cumplimiento de los planes comerciales trazados. Se hizo referencia a las limitaciones con que se encuentra la pequeña empresa por problemas de costos y tiempo para realizar las mismas en profundidad, por ello es necesario decidir entre las alternativas que se plantean como posibles para investigar la más o las más convenientes. En nuestro caso el aspecto que se estima de mayor interés es fijar qué *adecuaciones debe sufrir el producto para adaptarse a la topografía* del país elegido.

A esto se llega después de identificar los distintos problemas comerciales que requieren solución y de aquí en más aplicando la metodología prevista en el cuadro sinóptico de página 4^a o bien las que están a disposición del empresario en guías y publicaciones sobre Exportaciones. Se podrá concretar la investigación ya sea en el lugar de destino o bien en el de origen si las condiciones del estudio a realizar lo permiten.

Definidos los responsables de llevar adelante la tarea y circunscritos los problemas a investigar, se prosigue con el planeamiento de la investigación. En esta etapa se define la metodología a utilizar, datos que será necesario considerar y fuentes de información a tomar en cuenta.

Se fija seguidamente a quién irá dirigida la investigación, si a los distribuidores, productores del cereal, agencia de maquinarias agrícolas u otros. Definido a quién se entrevistará, y encuestará, se procede a continuación a relevar la información de la que se extraerán en el informe final las adecuaciones a implementar en el producto.

CANALES DE DISTRIBUCION, PROMOCION Y PUBLICIDAD

Dado que es un producto industrial cuyo consumo atañe exclusivamente a un sector perfectamente definido, la forma de distribución aconsejada tomando en cuenta los hábitos comerciales de Bolivia será por medio de un distribuidor exclusivo quien cubrirá los centros urbanos más importantes y cercanos a las regiones tri-gueras. Este distribuidor seleccionará a los agentes para los distintos centros urbanos reservándose la empresa el derecho a supervisar las acciones comerciales individuales.

En cuanto a promoción y publicidad lo expresado respecto a la participación en ferias y exposiciones y confección de folletos ilustrativos del producto, podrán verse afianzados mediante algún medio publicitario como periódicos o radio en programas que contemplen al sector agrícola. El distribuidor exclusivo tendrá en esta etapa una valiosa participación por la experiencia y el conocimiento en profundidad de los hábitos y costumbres del sector.