

FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONOMICAS Y
DE ADMINISTRACION



INSTITUTO DE ADMINISTRACION

**METODOLOGIA
PARA LA ADAPTACION
DE PRODUCTOS EXPORTABLES**

Cra. Teresita Delgado de Puppo
Cra. Martha Caviglia de Puime

Cuaderno
Nº 73

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA



división
publicaciones
y ediciones

Montevideo - Uruguay

**FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONOMICAS Y
DE ADMINISTRACION**

INSTITUTO DE ADMINISTRACION



**METODOLOGIA
PARA LA ADAPTACION
DE PRODUCTOS EXPORTABLES**

**Cra. Teresita Delgado de Puppo
Cra. Martha Caviglia de Puime**

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA

**Cuaderno
Nº 73**



**división
publicaciones
y ediciones**

Montevideo - Uruguay

P R O L O G O

La necesidad de adaptar los productos a los requerimientos de los mercados internacionales es una condición indispensable para el buen éxito de las exportaciones. El proceso que conduce a estos resultados no siempre es evidente para el hombre de negocios, por lo que proporcionar una metodología para llevar a cabo ese proceso, es el objetivo que ha animado a la realización de este trabajo. Esencialmente a través de él, se procuran trazar los pasos a seguir, señalando los análisis de tipo preliminar que deben ser realizados, las fuentes y tratamiento de la información, y finalmente las reestructuraciones organizacionales que pueden demandar las actividades de exportación.

De esta manera, el Instituto en consonancia con su objetivo primario de investigación, docencia y extensión, presenta este trabajo de investigación en esta área de candente actualidad como lo constituye la de comercialización, área sobre la cual por otra parte, el Instituto ya ha editado temas en sus publicaciones regulares, a la vez que la ha desarrollado en los trabajos monográficos, habiendo acordado con la cátedra respectiva, la oportuna realización de seminarios afines en el marco de sus actividades de extensión.

LA DIRECCION

Montevideo, mayo de 1977.

I N D I C E

	<u>Pág.</u>
I - ENFOQUE	1
1. Objetivo	5
2. Factores ambientales	7
3. Sistema de adaptación	11
II - INFORMACION	15
1. Necesidad	15
2. Determinación de datos	16
3. Ejemplo: Miel	19
4. Aspectos relevantes de la información	21
III - METODOLOGIA	28
1. 1ra. Etapa	28
2. 2da. Etapa	32
3. 3ra. Etapa	33
IV - METODOLOGIA JOHN SWEENEY	39
V - FUENTES DE INFORMACION	47
1. Sector Público	47
2. Sector Privado	51
3. Organismos Internacionales	52
VI - EJEMPLOS	60
1. Trigo	61
2. Calzado	74
VII - ADAPTACION INTERNA DE LA EMPRESA	88

I ENFOQUE

La mercadotecnia internacional adopta una gran variedad de formas. Una empresa puede tener su fábrica situada en Tokio y vender sus productos en Brasil; para ello recurre a una red de distribuidores y detallistas brasileños. En el extremo opuesto puede decidir establecer una planta en el mismo mercado extranjero, en este caso, Brasil. También puede establecer una empresa conjunta, cuya propiedad comparte con ciudadanos de ese otro país o puede decidirse por permitir la utilización de sus procesos, o brindar asesoramiento técnico, mediante las concesiones de licencias.

Existen diferentes graduaciones o etapas, que marcan el nivel de participación de la empresa en los mercados extranjeros.

En un primer nivel la comercialización entre dos países, se efectúa a través de las operaciones de exportación - importación. Es la forma más antigua de intercambio internacional de productos. Las operaciones puede realizarlas la propia empresa o puede recurrir a un tercero, agente intermediario exportador. En este último caso, la desvinculación con el cliente es casi absoluta y todas las alternativas que éste experimente, se reciben a través del agente. En grandes lineamientos, es la primera etapa en la vida de una empresa que ensancha su horizonte con los mercados extranjeros. Generalmente no se identifican los aspectos del marketing internacional y la empresa enfoca el problema en forma similar a las ventas en el mercado interno,

considerando acabadas sus funciones con la entrega al exportador, del pedido formulado. En esta instancia generalmente no existen cambios en la estructura organizativa de ventas; el mismo departamento se ocupa de las ventas al mercado interno y de los pedidos al exterior.

Un paso hacia adelante lo constituye la asunción por parte de la empresa, de las tareas de exportación. Existen mayores complejidades, por la necesidad de hacerse cargo de los trámites, pero tiene - entre otras -, la ventaja de acercarse más al cliente, y poderle satisfacer mejor. En esta instancia, ya existen cambios en la organización, que se traducen en la creación de una unidad específica que se ocupa de la comercialización en los mercados extranjeros.

En cuanto a los productos destinados a la exportación, generalmente no se cambian, sino que suelen modificarse en cuanto a color, sabor, embalaje, tamaño, etc., a fin de obtener una mejor aceptación en los mercados extranjeros.

El segundo nivel, en la comercialización internacional, consiste en el envío de personal de la compañía al exterior, para la concesión de licencias al extranjero. En esencia, es exportación de tecnología.

En esta etapa, se considera que la mejor forma de aprovechar las oportunidades del mercado, es mediante el acuerdo con una compañía local que ha de fabricar el producto para satisfacer las necesidades locales. La empresa propietaria suministra ayuda de diseño e ingeniería y cobra por ello, pero no participa de manera considerable en el financiamiento y la mercadotecnia. Aquí, el acercamiento del producto al cliente es mayor.

El tercer nivel que representa un avance más acentuado en comercialización internacional, es aquél en que la empresa radica operaciones en el exterior, efectuando inversiones y dominando directamente sus propias redes de distribuciones.

Por último, el grado mayor y más perfeccionado de la comercialización internacional está dado cuando la propia fabricación se radica directamente en el mercado que se va a servir. Representa la situación máxima de llegar al cliente, allí donde éste exista. Aquí las modificaciones organizativas son trascendentes, de tal manera que la administración de tales negocios ha representado una real conquista de la moderna administración.

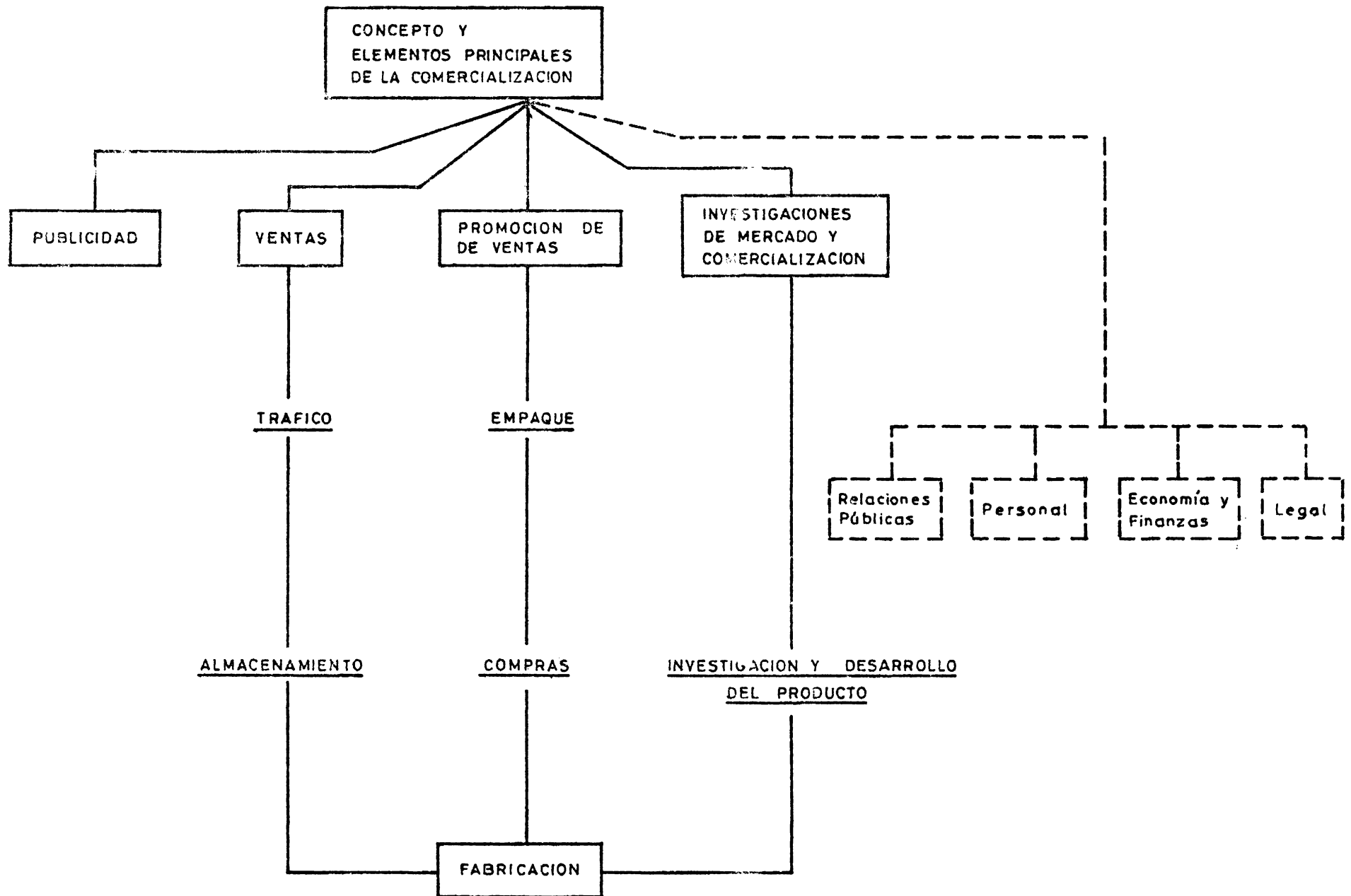
Cualquiera sea la forma adoptada o el nivel alcanzado, es indudable que todo hombre de negocios debe procurar una combinación de factores de comercialización que le permitan alcanzar ciertas pautas de utilidad en la venta del producto o línea de productos que constituyen su negocio. Los principales factores de comercialización pueden diagramarse en un esquema que, de una manera complexiva, destaque sus componentes e interrelaciones (Cuadro N° 1).

Estas dos consideraciones generales previas - formas o niveles de la comercialización internacional y factores de comercialización a tener en cuenta -, han de servir para determinar los límites de este trabajo.

En primer lugar, se limita al aspecto de investigación y desarrollo del producto, para adaptarlo a las necesidades de los mercados externos. En cuanto a las formas de comercializar, se dirige al primer nivel, donde las operaciones se realizan a través de los mecanismos de exportación - importación, pero sin abordar todo lo relativo a trámites, expediciones, documentos, seguros, licencias de exportación, permisos de importación, cambios de divisa, etc.

Estos últimos aspectos son cuestión de rutina que un buen empleado administrativo puede dominar en corto tiempo.

CUADRO Nº1



1. Objetivo

El objetivo de este trabajo es proporcionar una metodología general para la adaptación del producto - de tipo manufacturero - para su exportación.

Es común encontrar fabricantes que creen poder entrar en un mercado extranjero por la calificación técnica que ellos hacen de sus productos. Sin embargo, no es prudente suponer basándose en esta conclusión, que la respuesta a un producto esté determinada exclusivamente en esta consideración, o por el grado de aceptación que ha tenido en el país de origen. Ninguna decisión sobre el producto y en general sobre mercadotecnia debe fundarse en un análisis de autoevaluación; la evaluación del producto debe hacerse desde el punto de vista de las personas del mercado al que se dirige. Llegar a este punto, implica un proceder técnicamente orientado, donde la improvisación no cuenta y el sentido común no alcanza.

El propósito de este trabajo consiste en mostrar los pasos de ese proceso a manera de una guía genérica que muestre:

- a) el proceso de análisis previo a la determinación del producto a exportar.
- b) la adaptación del producto al resultado del estudio anterior.
- c) las reestructuraciones que a nivel organizacional debe efectuar de acuerdo a los fines indicados en a y b.

Para lograr este objetivo, la metodología utilizada, ha consistido en el análisis de los diversos problemas relativos al producto, a partir de lo cual se ha buscado formular un modelo concebido como sistema. Por consiguiente, excluye la consideración de las técnicas que forman parte del análisis.

El modelo no se ha construido tomando como base la realidad nacional - para lo cual hubiese sido necesario efectuar un estudio de campo -, sino que pretende dar a aquélla los lineamientos a seguir.

Este propósito se complementa con ejemplos a través de los cuales se procura clarificar la interpretación del modelo.

El capítulo referido a la reestructuración organizacional constituye también un intento de guía, sobre los cambios necesarios que deben imprimirse a los sectores directamente vinculados al tema central de este trabajo.

Es probable que toda empresa que desea llegar a un mercado externo, tenga que modificar o rediseñar sus productos de modo que resulten apropiados para los mercados a los que van dirigidos. Llegar a un cliente dondequiera que éste exista obliga a discernir sobre hábitos, necesidades y gustos. El examen de los clientes y clientes en potencia, de por todo el mundo, pone al descubierto similitudes y diferencias que deben ser adecuadamente detectados para el buen éxito de las operaciones comerciales. Resulta claro que cada lugar geográfico puede ser y generalmente es, algo más que un área que se distingue de otras por sus características físicas. Dentro de él, se configura también un ambiente social, económico, jurídico, ético, tecnológico que le proporciona su propia individualidad y que condiciona las actividades del marketing y de la producción.

Los aspectos sociales importan, debido a que los mercados incluyen personas condicionadas e influídas por varias fuerzas, e interrelacionadas entre sí. Por ello una forma adecuada de focalizar el mercado, es a través de los factores demográficos, las influencias psicológicas y los efectos de sus tradiciones y culturas.

Los aspectos económicos se presentan en los consumidores y en las empresas. En los primeros, porque conjuntamente con los factores sociales, contribuyen a su comportamiento. Para

las empresas, su sola existencia implica ya, una dimensión económica y el desarrollo de sus actividades configura un medio económico que constituye una fuerza en el mercado.

Pero las actividades sociales y económicas se desarrollan en una estructura jurídico-ética. El medio jurídico influye en el carácter de la determinación de precios, en las actividades competidoras, en el control del mercado, en las estrategias de la promoción. A su vez, la ética está condicionada por tradiciones, costumbres y los valores de la sociedad.

La tecnología, se manifiesta en los procesos, en los productos y su aceptación final. Los intermediarios constituyen la estructura física a través de la cual se mueven las mercancías hasta llegar al consumidor.

2. Factores ambientales

Un relevamiento primario del medio ambiente, configura la primera etapa lógica a cumplir, cuando se desean desarrollar las ventas al exterior. Dentro de las diversas variables que conforman el medio ambiente, la empresa deberá obtener información de aquellos factores tanto naturales como institucionales que le permitan conocer todo lo concerniente a la clientela de cada país, lo que consumen, en qué cantidades, de qué origen y en general los diversos aspectos y problemas que dan particularidad a una zona. Una enunciación de esta diversidad de factores muestra puntos diversos que interesan a la comercialización y que contribuyen a implementar una estrategia. (Cuadro N° 2).

CUADRO N° 2Factores naturales

Situación geográfica

Clima

Tradiciones

Religiones

Razas

Manera de ser

Población

Idiomas

Sistemas monetarios

Sistemas de pesas y medidas

Gustos

Distancias

Costumbres comerciales

Poder adquisitivo

Competencia

Factores institucionales

Ideología política

Formalidades aduaneras

Legislación

Convenios, créditos y finan
ciamiento

La situación geográfica y el clima influyen de múltiples maneras: en las fechas de entrega, los viajes, etc. y en las condiciones de los productos que muchas veces necesitan ser adecuados. Por ejemplo, los artículos de uso tradicional en las navidades europeas, son diferentes de los de Brasil para esas festividades. Ciertas materias plásticas, pueden resultar inadecuadas para países cálidos y húmedos.

Las tradiciones, que emergen de la historia de un país, determinan diferencias que distinguen los gustos entre un francés, un africano o un estadounidense.

Las religiones en general, influyen en los gustos y necesidades en mayor grado que las razas. En éstas la facilidad en las comunicaciones puede uniformizar gustos y no resulta extraño que un mismo producto que habitualmente consume un europeo, goce también de las preferencias de un negro africano o un amarillo asiático. Las religiones muchas veces imponen ciertos ritos o tabúes de vital incidencia, como el carácter sagrado que la vaca adquiere en la India o los tabúes que con respecto a la carne de cerdo y el alcohol existen entre los musulmanes.

La manera de ser peculiar de los habitantes de una región, es una guía indispensable respecto a la forma en que debe entablarse el trato. Para los orientales, por ejemplo, es necesario emplear una aguda diplomacia. El tiempo, que tiene gran importancia para los ingleses, no la tiene con un chino o un hindú. El trato con españoles y portugueses exige la mayor cortesía, con los americanos, se acostumbra a hablar directamente de negocios.

La población con su diferente densidad, condiciona las formas de existencia y sus necesidades. Philip M. Hauser (1), ha observado que "la comunidad de los negocios se ha sentido inclinada a ver los cambios de población como encerrando implicaciones esencialmente a largo plazo."

(1) Philip M. Hauser: "Implicaciones del crecimiento demográfico de los negocios", pág. 68.

"Desde hace algún tiempo se ha reconocido que los cambios demográficos son de carácter a largo plazo y que crean influencias irresistibles pero imperceptibles, de naturaleza parecida a la de los glaciares. Sin embargo, con las grandes fluctuaciones habidas en el índice de natalidad en el transcurso de las últimas décadas y con los enormes descensos habidos en los índices de mortalidad, los cambios demográficos del mundo van teniendo cada vez más implicaciones importantes para los negocios, incluso a corto plazo."

Tratar de negocios implica mantener correspondencia o entablar conversaciones, traducir facturas en lenguas extranjeras para las aduanas y los servicios de licencia de importación. Los idiomas son relevantes, por cuanto pueden facilitar o no, el entendimiento.

Los distintos sistemas monetarios y de pesas y medidas, determinan formas de cotización diferentes y también envases diferentes, que deben ser tomados en cuenta en la formulación de ofertas y facturas.

Los gustos, condicionados por factores psicológicos, históricos, climáticos, sociales, etc. son medulares para la comercialización. "... toda empresa - expresa Theodore Levitt (2) - ha de verse como un organismo creador de clientes y dedicado a satisfacerles. La dirección tiene que verse a sí misma no como productora de productos, sino como creadora de valores para satisfacción de las necesidades de los clientes."

"Tiene que llevar esta idea (y todo lo que la misma significa y reclama) a todos los rincones y grietas de la organización."

Las distancias determinan las fechas de envío, la forma y estructura de los embalajes, el escoger y decidir acerca del sistema y medios de transporte.

(2) Theodore Levitt: "Miopía de la mercadotecnia", pág. 289.

Las costumbres comerciales indican los modos y sistemas de distribución existentes.

El poder adquisitivo influye sobre los gustos y es un indicador de las posibilidades de acceder a determinados productos de acuerdo a su precio.

La competencia en su doble faz interna y externa, marca las posibilidades relativas frente a otras empresas y estrategias a seguir.

Los diversos factores agrupados como institucionales, son consecuencia de la soberanía de los estados. Es preciso conocerlos ya que pueden constituir factores que faciliten o de alguna manera traben el desarrollo del comercio. Por ejemplo, la forma de presentar un artículo puede estar incidida por los derechos de aduana aplicables. Un producto que tuviese un revestimiento de seda puede estar obligado a la tarifa integral de éste, por lo que podría ser preferible usar otro material. También, las ideologías políticas se pueden manifestar de muy diversas maneras, a través de restricciones o diversas regulaciones que inciden en el intercambio comercial.

3. Sistema de adaptación

Vender al exterior importa realizar un proceso de operaciones que deben ser analizadas y planificadas previamente. Dentro de este proceso, el primer paso es detectar las posibilidades de venta en el extranjero, con lo cual se tratará de determinar cuáles son los productos que interesa exportar y a qué mercados conviene hacerlo. Luego es necesario ocuparse de la manera de realizarlo. El proceso es complejo por los múltiples aspectos a considerar, pero básicamente implica fijar objetivos en función de la información recabada, que deben coordinarse con las funciones de comercialización interior, producción, aprovisionamiento y financiación, en plena correspondencia con los objetivos globales de la empresa.

Los objetivos plantean inmediatamente el problema de cómo alcanzarlos, es decir, la formulación de estrategias. Ello requiere un desarrollo en el tiempo que conduce a formular de una manera sistemática el conjunto de operaciones (Cuadro N° 3). El plan de ventas al exterior coordinado con los de venta interior, aparece como el elemento pivot en la determinación de las necesidades de materias primas, personal, bienes de equipo, producción, organización, esfuerzo comercial, medios financieros. Dentro de él, el plan de comercialización implica trazar políticas en los aspectos básicos de productos, canales, precios, promoción.

Este trabajo está referido al producto y ha de atender a los distintos aspectos a él vinculados.

El enfoque se basa en la existencia de un producto exportable, que ha de ser adaptado a las necesidades del mercado exterior.

La primera pregunta a formular es cómo encarar el problema. Se ha considerado que una forma adecuada de abordarlo es a través de un sistema, donde el "input" está constituido por toda la información relacionada al producto, obtenida a través de diversas fuentes; el proceso lo configura la adaptación de la organización de la empresa, aunque limitada para el caso, a las funciones de Comercialización y de Producción, y el "out put", es el producto adaptado.

Esto se puede representar a través del esquema que sigue.

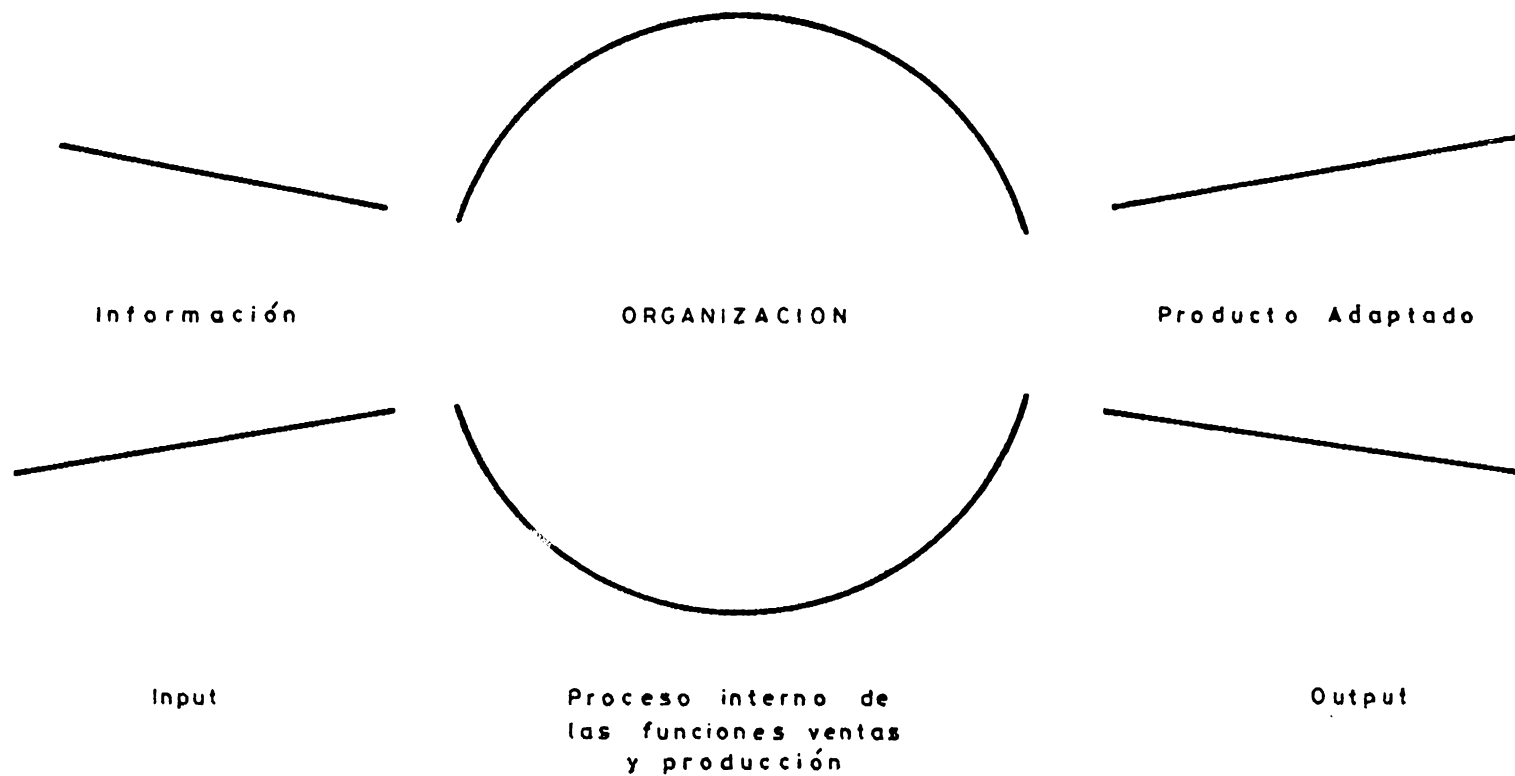
CUADRO Nº 3

MATRIZ DE EXPORTACION

Fuente: C I C O N

CUADRO Nº 4

SISTEMA DE ADAPTACION DEL PRODUCTO A LOS MERCADOS EXTERNOS



II INFORMACION

1. Necesidad

El sistema de información es necesario, por cuanto a través de él, se dará respuesta a preguntas tales como:

- hacia dónde exportar?
- a quiénes vender?
- a qué precio?
- qué canales utilizar y cómo?
- cuánto y cómo fabricar para la exportación?

El qué, cómo, a quién, a dónde y en qué condiciones, son cuestiones básicas a determinar, que afectan las condiciones de venta, fabricación y precio en el ámbito de la empresa.

Respecto al producto que será objeto de exportación, la libertad de elegir no es absoluta; bien se trate de un productor o de un exportador, existirán ciertas rigideces, que en el primer caso están determinadas por la actividad, giro, o posibilidades productivas del establecimiento, y en el segundo, por los bienes disponibles en el medio. La situación sería diferente, cuando una empresa se establece específicamente con un producto nuevo, determinado de antemano para la exportación.

Cuando se dispone de un producto para la exportación, el problema que generalmente sobreviene es la búsqueda o selección de mercados aptos para su colocación.

Sobre el problema de la información, tres aspectos cabe encarar:

- la determinación de los datos que interesan
- la metodología a seguir para recabar los datos
- las fuentes de información.

2. Determinación de datos

Visualizado el artículo que se desea vender, el estudio debe llevarse a cabo sobre:

el mercado en general,
el mercado sobre un artículo determinado,
el mercado de la empresa.

La información a reunir es de naturaleza cuantitativa y cualitativa.

Dentro de la información de tipo cuantitativo, interesa un estudio por áreas, donde se reflejen las corrientes de importación - exportación del artículo considerado y su tendencia. Este análisis estadístico del comercio mundial del producto, revela si hay mercados que lo demandan y cuáles son los principales competidores. También permite ver si ya existe una corriente de exportación nacional del artículo considerado y hacia qué sectores se canaliza.

El análisis de tipo estadístico, permite además, indagar la capacidad importadora del producto en estudio, ver las relaciones existentes entre los precios medios de exportación y los porcentajes de dominación del mercado total por cada uno de los países exportadores.

En forma complementaria conviene intentar comprobar el volumen de las exportaciones realizadas en el país importador, porque una elevada exportación puede ser indicio de que ese país sea sólo plataforma para tráfico de exportación, y en tal caso es aconsejable detectar el país consumidor final.

Desde el punto de vista cualitativo los criterios que deben barajarse se refieren al análisis de las condicionantes económicas del mercado que estadísticamente parezca interesante, junto con otros factores que se refieren a embalaje, documentación, certificados a obtener, estímulos a la exportación aplicables con referencia al producto dentro y fuera del país. Dentro de este tipo de información, Francisco Granell (1) cita los siguientes datos:

- "- Los productos ya concurrentes en el mercado: marcas, precios, presentación, cuotas de mercado cubiertas por cada marca.
- Capacidad global de absorción del mercado y tendencias previsibles.
- Publicidad más aconsejable para entrar en el mercado: medios empleados por la concurrencia, revistas técnicas existentes, circulación y periodicidad de los diarios especializados o más leídos por el tipo medio de cliente a quien se dirige el producto que se trata de exportar.
- Plazos de entregas usuales, sistemas de pago, descuentos que se aplican, gastos, bonificaciones, etc.
- Puntos de venta existentes. Requerimientos precisos en ellos con el fin de que el exportador pueda adaptar su producto a las necesidades del mercado.
- Tipo de folletos que se recomienda, idioma a emplear, factores psicológicos de venta, cacofonías poco aconsejables según la lengua del país receptor.

(1) Francisco Granell: "La exportación y los mercados internacionales". Editorial Hispano Europea. Barcelona (España), 1971. Pág. 105.

- Los circuitos de distribución más utilizados: grandes almacenes, casas de pedidos por correspondencia, may^oristas, agentes de compra, asociaciones o cooperati^ovas de compradores, industrias transformadoras, pro^oveedores, agentes de compra de establecimientos públi^ocos, en forma directa o a través de subastas, etc.
- Aranceles y trabas no arancelarias que deben superar los productos analizados para introducirse en el mercado.
- Legislación aplicable para las operaciones comercia^oles que quieran llevarse a cabo en el país escogido.
- Protección que se facilita a patentes, marcas y dise^oños."

Debe recordarse que son excepcionales los casos en que el fabricante puede imponer su artículo a la clientela. Esta posi^obilidad de hecho, queda restringida a la moda o al arte. Otra excepción, la constituyen productos del tipo de materias primas, donde los factores de precio y calidad suelen ser determinantes para la venta.

Lo común es, especialmente en artículos acabados, que el factor más decisivo es la capacidad de gustar. Los ingleses - por ejemplo -, gustan de determinadas especies de tomates (canarios, alicantinos, murcianos y similares) y resultaría bastan^ote vano intentar venderles tomates grandes, aún magníficos, que satisfacen las apetencias de otras regiones. Las bicicletas li^ogeras preferidas en Europa, contrastan con las bicibletas de ti^opo pesado, apreciadas por los africanos. Los europeos aceptan más bien artículos de larga duración, mientras que los america^onos prefieren un artículo de duración media que pueda reempla^ozarse a menudo.

Determinar si un artículo gustará o no, es uno de los aspectos más delicados de la actividad comercial, que exige un examen juicioso.

Un estudio de mercados, constituye la mejor orientación respecto al punto planteado, pero también pueden extraerse conclusiones del examen de los artículos que prevalecen en el mercado de referencia, del grado de aceptación que tienen los productos de la competencia.

Sin perjuicio de los rasgos peculiares de cada producto y de las particularidades de adaptación a cada mercado, es común que todos los productos requieren información previa sobre calidad, tanto en los aspectos técnicos predominantes, en los bienes de capital, como en la noción subjetiva, propia de los bienes de consumo, y en sus relaciones con el precio, el servicio, la imagen de marca, y el segmento al cual se dirige. No se dejará de destacar la importancia que el envasado tiene para la comercialización. Además, tanto los factores climáticos, de humedad o de gustos de los consumidores, deben tomarse en cuenta también las condicionantes del transporte y manipuleo y los requisitos de la legislación que se manifiesta en el uso de colores, emblemas, textos en el lenguaje del país de destino, etc.

Con la finalidad de mostrar cómo un producto tiene distintos grados de aceptación según las características y gustos de las diversas poblaciones se señala a continuación un ejemplo referente a un producto, en este caso de carácter alimenticio, pero que en su esencia puede extenderse a cualquier otro.

3. Ejemplo

MIEL

En general se puede detectar que las preferencias del consumidor en cuanto a productos alimenticios varía en forma total de una región a otra. Tanto en lo que se refiere a gustos como en lo referente a cantidades consumidas. Como veremos, los e-

jemplos abundan, y es así como de un país a otro en cuanto a gustos, la variedad es infinita, por lo que para la introducción de este tipo de bienes se hace necesario un estudio a fondo de las preferencias sobre los demás elementos que pueden incidir para la aceptación del producto.

Influyen de manera decisiva: gustos, costumbres, precio. Todo esto lleva a señalar que para estar de acuerdo a los requerimientos del mercado, no se pueden emplear criterios de venta internos, lo que puede extenderse a cualquier clase de producto que se desee exportar.

Se verá la situación de la miel en varios países:

SUECIA:

Consumo bajo, se considera la miel como remedio para resfriados; por ello se han realizado campañas destinadas a fomentar su uso.

FINLANDIA:

Similar en cuanto a consumo al caso anterior, se emplea en industrias alimenticias, farmacéutica, pero como alimento en sí, su uso no está muy difundido.

En cuanto a gustos, en este país debe tener aroma fuerte, no debe fermentar y debe mantener el color.

Influye para su importación, tanto la calidad como el precio.

BELGICA-LUXEMBURGO:

En estos países existe una producción muy limitada y con precio elevado.

Se utiliza sobre todo en forma medicinal e industrial.

Los gustos determinan que la miel de mesa se prefiere cremosa, cristalizada y clara.

EE. UU. :

En cuanto a gustos, el consumidor estadounidense prefiere una miel transparente, limpia, de sabor agradable, con una humedad no mayor del 18,5%.

Se acepta la miel calentada y filtrada. No exige presencia de diastasa.

HOLANDA:

Gustos: el consumidor holandés prefiere la miel clara, pero con un fuerte sabor de acacia, naranjo o romero.

JAPON:

Gustos: la miel debe ser clara y líquida, con sabor parecido a la miel nacional, de acacia, naranjo o mandarina. Debe tener poca humedad.

REINO UNIDO:

Gustos: se consume en iguales cantidades la miel líquida como la cristalina.

ALEMANIA:

El consumo de miel es importante.

Los gustos indican que la miel no debe ser calentada, debe tener color claro aunque puede ser turbia con consistencia líquida.

El contenido de diastasa no debe ser inferior a 10.5 %.

4. Aspectos relevantes de la información

En la adecuación del producto al mercado, deben contemplarse además, aspectos que atañen a los gastos adicionales que implica esa adecuación. Esto podría ejemplificarse citando el caso de artículos de venta en serie, donde la adaptabilidad a un mercado concreto de escasa demanda, puede no ser atractivo, porque exige costos adicionales sin la compensación de una rentabi

lidad adecuada; por ej., la confección de tallas muy grandes, puede originar gastos excesivos para un fabricante adaptado a las tallas chicas o medias. De igual modo, pueden no justificarse los costos de traducción y de impresión de prospectos en un mercado pequeño cuando requiere un idioma que no es común al de otros mercados más amplios.

Las dificultades técnicas y los gastos que adicionalmente exige la adaptación de productos, coadyuvan a la determinación del artículo, a la selección del mercado o mercados y al trazado de la política a seguir.

Cuando los productos exigen una atención especial de adecuación, es aconsejable concentrarse en pocos mercados a fin de evitar gastos adicionales de producción y comercialización. Un buen criterio es procurar la venta de un artículo bien recibido en el mercado interior, con lo cual se reducen gastos al principio y permite efectuar un test.

Si el artículo es aceptado, la producción seriada aumentará, con la correlativa reducción de costos. De esta manera, se puede compatibilizar con la política general del producto de la empresa, a efectos de hacer un uso adecuado de los recursos y del personal de la misma. El diseño, debe ser de tales características que satisfaga al consumidor y al mismo tiempo debe compatibilizarse con una producción remunerativa para la empresa, ya que una transacción deja de ser buena, cuando el empresario se compromete en costos desmedidos.

No es ajena a la consideración del producto el problema de la marca. Cuando se trata de utilizar una marca en diferentes países, su elección, debe ser cuidadosamente estudiada. Deben evitarse las palabras difíciles o de imposible pronunciación y las que impliquen alguna ironía o grosería.

Demás está recalcar la necesidad de conocer sobre las diversas medidas de fomento a las exportaciones del país de origen. Tales como reintegros, créditos especiales, exoneraciones fiscales, etc.

Con lo expuesto no se agota la totalidad de los aspectos relativos a los datos que deben ser considerados, la información a utilizar dependerá en cada caso concreto de la índole de cada situación en particular.

M. Jelens (2) considera como información básica indispensable para una buena prospección de mercado, la siguiente:

CUESTIONARIO GENERAL A

I. SITUACION GENERAL DEL PAIS

1º Población (urbana, rural).

Índice de crecimiento

Inmigración

Categoría (industrial, comercial)

Existen personas que hayan cursado sus estudios en nuestro país?

2º La producción

Riquezas naturales

Orientación de la evolución económica

Situación agrícola e industrial

Calidad

Condiciones del comercio exterior

Productos importados y exportados

Principales clientes y suministradores

Volumen de nuestro comercio nacional, en el país considera
do

3º Régimen Político

Influencia ejercida en el país

Tradiciones y costumbres

(2) M. Jelens: "Guía práctica del exportador". Francisco Casanovas Editor. Barcelona, España. Pág. 51.

- 4° Régimen económico y social
División de los compradores
Grandes fortunas
Clases medias
Proletariado
Influencia de los grupos económicos
Sindicatos
Intervención estatal
- 5° Régimen monetario y bancario
Estabilidad de la moneda
Convertibilidad
Restricciones a la exportación de divisas
Moneda en la que debe venderse
Moneda en la cual se cobra
Política de crédito
Política del estado en estas cuestiones
- 6° Régimen aduanero
Cuál es el régimen aduanero?
Tarifa
Clase especial
Tenemos un tratado comercial?
Cuándo termina?
Podemos intervenir acerca de la administración pública para exportar?
Régimen aduanero aplicable a los países competidores.
- 7° Política respecto a los extranjeros
Se trata de un país xenófobo, es decir, que siente odio u hostilidad hacia los extranjeros?
El país compra los artículos para copiarlos?
Importancia de nuestra colonia nacional y su influencia
Medios amigos de nuestro país.
- 8° Usos y costumbres comerciales
Es necesario y obligatorio actuar a través de un importador o un exportador?

- 8° /¿Puede tratarse directamente con el cliente final?
¿Los litigios son frecuentes y sistemáticos?
- 9° Legislación referente a las marcas extranjeras.
- 10° Legislación protectora para los fabricantes.
Obligaciones para los importadores, en cuanto al embalaje,
las etiquetas, e indicaciones de la nacionalidad del fabricante.
- 11° Legislación comercial.
La cláusula de compromiso o promisorio, es válida?
- 12° Posibilidades de repatriación de los capitales.
- 13° Régimen fiscal

II. PRODUCTOS VENDIDOS

- 1° ¿Qué vendemos nosotros?
- 2° La presentación
Condiciones
¿Estamos bien situados en cuanto a precios?
¿Qué sistema de publicidad se aconseja emplear?

III. MÉTODOS DE VENTA

¿Cómo debemos vender?
Por medio de sucursales o filiales.
Por negociantes importadores.
Por negociantes exportadores.
Por comisionistas.
Por representantes.
Por medio de una organización de venta común con diversos fabricantes.

IV. LA COMPETENCIA

Competencia local.

Competencia internacional.

Comparación con los artículos competidores propuestos.

Clase, calidad y precio.

FECHA DE INFORMACIONES B (PARA UN PAIS X)

- Población (rural, industrial, comercial).
- Organismo nuestro en el país (Agregado Comercial, Cámara de Comercio, Consulado).
- Producción local de nuestro artículo (Información respecto a los artículos similares).
- Necesidades de la clientela (Grandes fortunas, clase media, proletariado).
- Costumbres locales de consumo.
- Clima y sus necesidades.
- Competencia extranjera.
- Costumbres comerciales.
- Las agrupaciones o sindicatos profesionales.
- Sistema de prospección adoptado (importador, representante, comisionista, etc.).
- Condiciones habituales de pago.
- Acuerdo comercial.
- Convenio de pagos.
- Moneda (situación, valor).
- Moneda de facturación.
- Tarifa aduanera.

- Contingente y formalidades especiales para la importación.
- Legislación especial relativa a las importaciones (embalajes, rotulación, indicaciones especiales en las facturas).
- Formalidades especiales (facturas consulares, certificados de origen, etc.)".

III METODOLOGIA

Es obvio que no siempre se está en condiciones de realizar un estudio de mercados para recabar la información indispensable. Por lo demás sería excesivamente costosa su realización inmediata, sin una cierta posibilidad previa de que el mercado o mercados en cuestión son viables para el producto.

Lo aconsejable, es proceder por aproximaciones, salvo que se tenga alguna idea más o menos precisa sobre el punto, mediante el aprovechamiento de la información disponible en organismos internacionales y nacionales, tanto públicos como privados de promoción de exportaciones.

1. Primera Etapa

Un primer paso para abordar el problema, consiste en un análisis de tipo global referente a la infraestructura económica mundial, tarea que resulta sencilla, por la proliferación de datos que los organismos internacionales publican, como se verá.

El anuario demográfico de las Naciones Unidas, ofrece, para cada año, estadísticas para una larga serie de países que comprenden:

- Extensión de los países
- Población
- Natalidad

- Mortalidad
- Nupcialidad
- Divorcios
- Esperanza media de vida en cada país
- Número de hijos por familia
- Dimensión media de las familias
- Clasificación de la población activa.

También el Boletín Estadístico de las Naciones Unidas, de carácter mensual y la publicación trimestral Population and Vital Statistical Reports del mismo organismo, ofrecen datos de información.

A su vez, la Organización Internacional del Trabajo, publica un Anuario Estadístico, que ofrece series de población con especificación de población activa, cifras de empleo, productividad del trabajo, salarios, índices de precios de artículos de consumo.

Junto a la población, la renta aparece como otra de las condicionantes básicas de las posibilidades mundiales de comercio, sin perjuicio del papel que cabe atribuir a la dotación primaria de recursos naturales - clima, orografía, riquezas, etc. -, cuya información puede obtenerse a través de manuales geográficos.

Como la población mundial no basta, para ofrecer una idea primaria de la capacidad de absorción de un mercado, los datos sobre la primera, se han de complementar con informaciones sobre el producto bruto, que son obtenibles con facilidad, a través de publicaciones de los organismos internacionales, como Naciones Unidas, Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional.

De estas fuentes primarias, el exportador debe saber extraer los datos que interesan desde el punto de vista de sus objetivos y ponderar el valor relativo de las grandes cifras estadísticas, para no llegar a una interpretación engañosa.

Las grandes masas humanas y la renta promedial, se revelan como un primer indicio guía, pero por sí solas no bastan. Pueden permitir excluir en una primer instancia algunos lugares donde con toda evidencia, se demuestra que es inviable el comercio o por el contrario concentrar la mirada hacia aquellas zonas que se presentan como más aptas.

Para un exportador de artículos para niños o de juguetes, un análisis de los datos de la población, permite clasificar zonas con población joven, donde aparentemente existen mejores posibilidades de negocios. Un vendedor de prendas de vestir, puede prever el lanzamiento de tallas adecuadas a través de datos que expongan la estatura media del lugar donde se pretende vender. Areas donde el analfabetismo es agudo, pueden ser desechadas en una primera instancia, cuando lo que se pretende vender exige como condicionante, cierto grado de alfabetización.

Los mercados con gran capacidad adquisitiva aparecen en un primer momento, como los más interesantes, cuando los artículos que se pretenden colocar son de alta calidad, alto costo o carácter suntuario.

Sin embargo, población y renta no son elementos definitivos y en cada caso habría que considerar datos específicos, como por ejemplo, la división de la población por niveles de ingreso.

Las cifras globales del comercio mundial en relación a determinados productos, podrían también indicar, las perspectivas de una declinación en su uso, o la tendencia de un crecimiento en la demanda, lo cual advierte al exportador acerca de las contingencias futuras.

Está ligado al interés de todo exportador, el conocimiento de la solvencia financiera global de los distintos países del mundo. Las balanzas de pago, pueden aportar datos al respecto, porque su situación, da una idea aproximada de su capacidad de importar.

Los diferentes aspectos de la cooperación económica internacional, son datos estructurales importantes que todo exportador debe tener presente en el momento de planear sus operaciones. Las uniones aduaneras o económicas determinan zonas preferenciales para los exportadores de ella que deben ser debidamente considerados se esté o no, dentro de la zona.

Es preciso saber entrever las posibilidades que ofrecen los programas de todo tipo, en los mercados potenciales ya que pueden indicar buenas posibilidades de venta. Un programa de ayuda en el campo de la salud, puede favorecer las posibilidades de exportación de material quirúrgico o de medicamentos, lo mismo que un plan de alfabetización procura al exportador de libros expectativas favorables.

Gran parte de las organizaciones internacionales y regionales de cooperación económica editan revistas, publicaciones y estadísticas, que pueden dar útiles sugerencias.

Como el grado de liquidez internacional facilita o dificulta los intercambios, puede obtenerse a través de las publicaciones del Fondo Monetario Internacional, información sobre este tópico. Adicionalmente, la situación de las reservas de cambio de los países, son elementos indicativos de posibles medidas sobre las importaciones. Una baja de estas reseervas, puede alertar sobre el posible establecimiento en el futuro de trabas o restricciones a las importaciones. En este punto, suele ser conveniente, un análisis de la cantidad de meses de importaciones, que al ritmo mensual "x", pueden tolerar las reservas sin dificultades. Paralelamente debe verse la otra cara del problema, es decir, la relativa a ingresos. Estos estudios pueden desprenderse de las mismas fuentes.

2. Segunda Etapa

La infraestructura económica mundial obtenible a través de las publicaciones internacionales, proporciona una primera fase de aproximación a los mercados internacionales, que permite ya de entrada, descartar o seleccionar como interesantes determinadas zonas y productos genéricamente considerados, a través de datos sobre población, renta, geografía económica, evolución del intercambio comercial, cooperación económica y posibilidades de importación que ofrecen. Esta es la conclusión de utilidad que debe merecer el análisis realizado.

Este análisis primario, debe ser complementado por otro más detallado, dentro de áreas preseleccionadas o seleccionadas a través del estudio anterior.

En esta segunda etapa, el análisis se centra en esas áreas y trata de captar dentro de ellas, las corrientes comerciales no ya del producto genérico, sino específico, orientado a visualizar las demandas insatisfechas. Se acude para ello a datos cuantitativos obtenibles de fuentes similares a las consideradas en la etapa anterior.

Pero, la aproximación estadística no es suficiente para que un exportador pueda asegurar que los productos puedan entrar exitosamente en determinados mercados, seleccionados según el esquema precedente.

Las estadísticas suelen realizarse a un grado de agregación excesiva para poder llegar a conclusiones concretas. Además existen especificaciones y particularidades de algunos mercados importantes que pueden hacer desaconsejable la entrada al mismo.

Un mercado cuantitativamente interesante a nivel global, puede no serlo, cuando se estudia más de cerca a través de los elementos que lo condicionan económicamente, tales como: distancias, política comercial, impuestos y aranceles, precios de pro

ductos similares o concurrentes, competencia específica, hábitos de compra.

En lo posible, este estudio también convendrá llevarlo a cabo a través de las publicaciones e informaciones de los organismos en la materia.

La etapa que continúa al estudio preliminar de carácter global, comprende entonces, dos instancias:

una primera instancia de estudio por áreas que tiene carácter cuantitativo;

cuando la anterior, arroja resultado satisfactorio, una segunda instancia de carácter cualitativo.

Podrá apreciarse, que tanto el estudio global de la primera etapa, como el estudio por áreas de la segunda, tienen por finalidad determinar si hay necesidad del producto.

La instancia dedicada al estudio de las condicionantes económicas del mercado preseleccionado procura clarificar las posibilidades de colocación del producto.

Cuando las conclusiones preliminares denotan que existen posibilidades para la colocación del producto, la fase siguiente está destinada a un análisis de la adaptación del producto en el o los mercados preseleccionados (3a. etapa). Para ello, la metodología indica la realización de estudios específicos en relación al mercado elegido y al producto considerado.

3. Tercera Etapa

En esta etapa de naturaleza cualitativa, los métodos a seguir se amplían, porque además de la información que puede escogerse en libros, anuarios, boletines y eventualmente estudios de mercados ya realizados o que deban realizarse, puede implicar la necesidad de efectuar contactos personales, de asistir a ferias, o de llevar a cabo un viaje de prospección.

Sobre la forma en que deben manejarse los datos, ya sea estadísticos o de tipo cualitativo, puede resultar aprovechable la propia experiencia del exportador o en su defecto puede acudir a personal especializado.

Dentro del propio país, a través de los organismos de fomento a las exportaciones o a través de las publicaciones o informaciones que proporcionan los organismos internacionales, es probable que el exportador obtenga datos muy ilustrativos y bastante completos para un mayor acercamiento a las facetas que en forma particular afectan a la comercialización.

Estos estudios específicos en relación al producto que se pretende comercializar puede exigir también un estudio de mercados, cuando el conjunto de antecedentes recogidos en las instituciones no cubre la totalidad de la información necesaria.

Es probable que muchas empresas no cuenten con los medios para realizar por ellas mismas, un estudio técnico de esta índole. Lo aconsejable, es contratar los servicios de una agencia especializada, teniendo en cuenta que la amplitud del mismo, ha de ser ponderada con su correspondiente costo.

Entre otros mecanismos conducentes a detectar los gustos de la clientela y otros aspectos relacionados con la comercialización, son aconsejables los viajes de negocios. Los contactos personales a que dan lugar, pueden brindar nuevos elementos sobre las tendencias de los importadores potenciales de los mercados que se van a visitar y sobre la posible acogida que tendrán los productos a exportar.

Fundamentalmente, estos viajes son de dos tipos:

- misiones comerciales
- giras individuales de prospección de oportunidades.

En el primer caso, la organización es efectuada por algún organismo público o privado, que se encarga de recoger y poner

a disposición de los participantes de la gira toda la información preliminar pertinente.

En el segundo caso, estos preparativos previos, son de cargo del propio interesado, que debe preparar cuidadosamente toda la información básica aprovechable a través de publicaciones, consultas a embajadas, cámaras de comercio y demás instituciones afines del país a visitar. Esto significa que toda gira deba ser convenientemente programada.

Entre los elementos que deben reunirse, cabe recordar la importancia de folletos, cartas de presentación, muestras de los artículos que se desean vender y la necesidad de conocer de antemano los contactos personales a establecer.

A través de la gira, se buscará determinar las oportunidades que se ofrecen, dar respuesta a los puntos que figuran en la agenda, establecer contactos de índole comercial.

Una gira bien emprendida puede proporcionar a una empresa contactos e informaciones que pueden sustituir con ventajas la realización de largas y costosas investigaciones llevadas a cabo en cualquier otra forma.

Muchas de las informaciones preliminares de carácter provechoso, pueden obtenerse mediante la asistencia a ferias y exposiciones. La concurrencia a una feria general o a un salón especializado en los tipos de productos que interesan, permite analizar los tipos de productos que exponen las firmas expositoras y concurrentes potenciales, los clientes potenciales y la aceptación que el bien puede tener en función de los gustos de los futuros consumidores que visiten las exposiciones. En esta ocasión es interesante la concurrencia de un técnico frente a los artículos que se van a exhibir con dominio del idioma del país visitado.

Pueden extraerse de los comentarios de visitantes a la exposición, conclusiones, en relación a calidad, formato, colorido, etc. del producto expuesto, lo que haría provechosa la con-

currencia del técnico, en aras de las adaptaciones a realizar.

Este procedimiento para recabar la información, dado los costos que origina, determina que sea precedido de un pequeño estudio preliminar sobre las posibilidades de absorción del centro consumidor considerado.

El principio a observar es que, una feria puede resultar cara, si la única finalidad es realizar a través de ella una investigación preliminar.

Por lo descrito precedentemente, surge que el procedimiento a seguir para obtener la información necesaria, implica el avance en sucesivas etapas, que va desde lo más general a lo particular.

Lo ~~aconsejable~~, es acudir progresivamente a distintas fuentes de información existentes, seleccionando de ellas los datos de interés y desechando aquéllos no relevantes. Esto permite una selección primaria.

Los estudios de mercado, son indicados como forma de complementar la información obtenida de fuente secundaria, una vez que se necesitan datos más concretos.

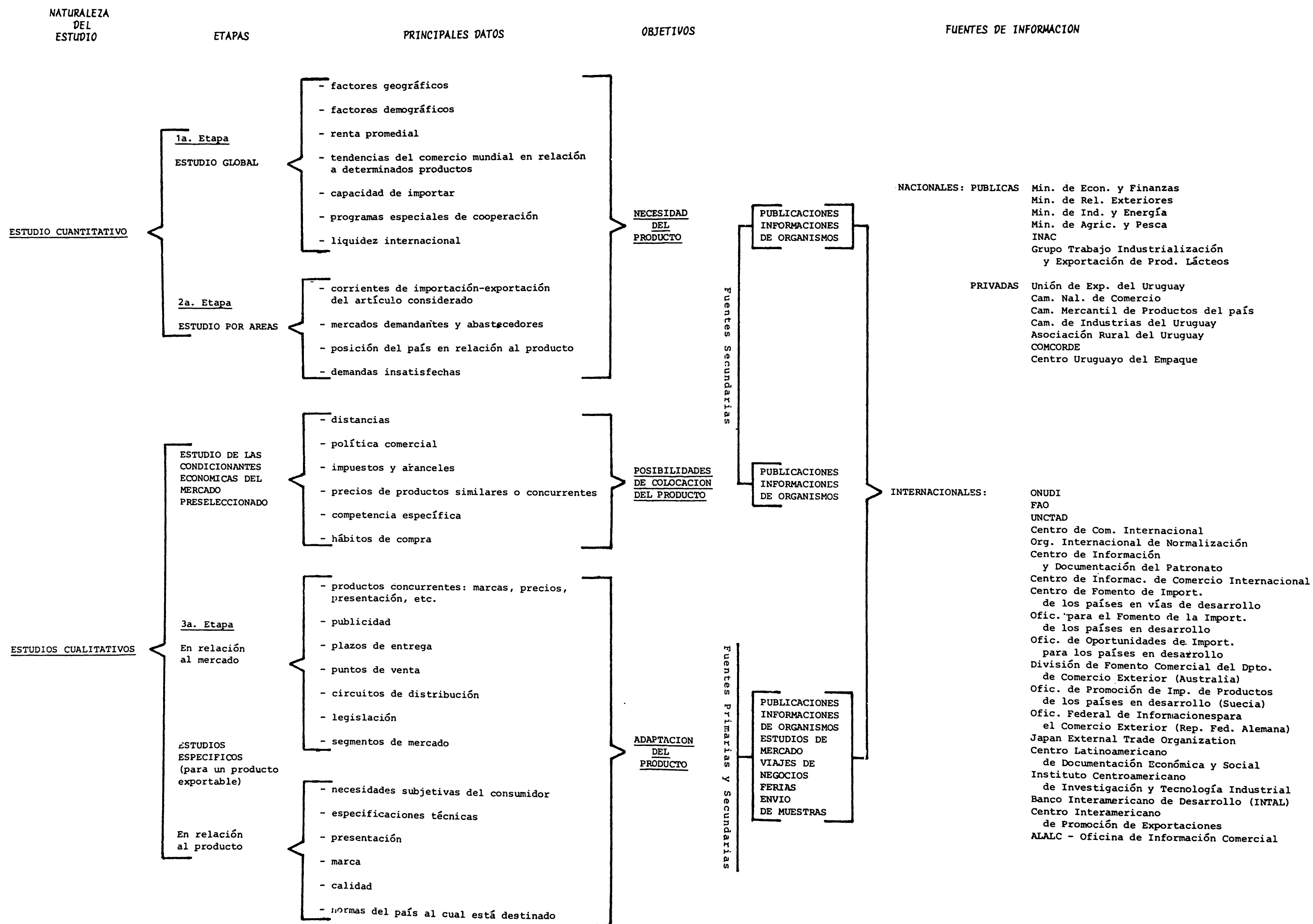
Igual observación cabe efectuar con respecto a los viajes de negocios y asistencia a ferias, que exigen estudios preliminares que permitan alentar la utilidad de la gira o concurrencia a la exposición.

En todos los casos, el grado de conocimiento del analista, le guiará a las fuentes más indicadas y su buen criterio contribuirá a seleccionar entre los datos disponibles, aquellos que sean de real interés.

Los estudios específicos de investigación sobre el mercado, deberán ser evaluados en función de los costos que demandan, de igual forma que la oportunidad de los viajes de negocios y concurrencias a ferias.

Para mejor ilustrar sobre el proceso descrito, se agrega a continuación, el Cuadro N° 5, que sin ser exhaustivo, busca sintetizar de una manera complexiva todo el proceso de la información que ha sido expuesto.

CUADRO N° 5: PROCESO DE INFORMACION PARA LA ADAPTACION DEL PRODUCTO A LOS MERCADOS EXPORTABLES



IV METODOLOGIA DE JOHN SWEENEY

John Sweeney ,expresa a través de un modelo que incluye diversas matrices, el trabajo investigativo que puede abordarse para determinar posibilidades de exportación para diferentes productos. Aunque el enfoque está referido a un organismo de Promoción de Exportaciones, el análisis es adaptable a una empresa, especialmente si opera con más de un producto y debe seleccionar cuál ofrece las mejores posibilidades de exportación.

A semejanza de la metodología anteriormente propuesta el análisis se presenta en distintas fases, de tono secuencial, con información primariamente obtenida de fuentes de información preexistentes y que aborda estudios de campo en su instancia final.

Por otra parte, constituye uno de los enfoques analíticos aplicados por CIPE.

El autor define como pasos esenciales dentro de un "Marco General" los datos que se mencionan seguidamente, comúnmente obtenibles desde el escritorio:

- Identificación de productos
- Selección de productos
- Investigación de escritorio sobre las condiciones externas del mercado

John Sweeney: "La evaluación de nuevos productos para la exportación. Una metodología". CIPE informa. Publicación sobre el Comercio Exterior de América Latina y el Caribe, Vol. III, N°4, Julio de 1976, págs. 5 a 7.

- Selección inicial de mercados para los productos
- Investigación de campo en los mercados seleccionados
- Difusión y análisis de la información con los exportadores.
- Selección final de los mercados para los productos.
- Formulación de una estrategia de exportaciones.
- Misiones comerciales
- Mantener contactos permanentes con los productores."

La metodología aplicada parte de un análisis de la oferta y luego se remite a la demanda. Su razón de ser, se explica por la necesidad de reconocer previamente cuál es la oferta exportable y no se invalida la posibilidad de comenzar por el lado de la demanda.

El punto de arranque es la identificación de productos exportables para lo cual a través de un extenso formulario dirigido a las empresas, se efectúa un relevamiento de la capacidad de producción y exportación futura y otros aspectos. Como lo relevante son los productos, la información debe ser individual por producto.

La información se extrae por medio de una muestra o una encuesta de acuerdo al tamaño del universo.

1a. Fase

La selección de productos, se hace mediante una evaluación basada en diferentes criterios, que pueden variar de un país a otro o de acuerdo a las circunstancias especiales. En el ejemplo presentado (cuadro 6) los criterios adoptados son: Potencial de Producción, Utilización de Materias Primas Nacionales, Generación de Empleos, Valor Agregado. Cada variable se pondera, según una escala, 1 a 5, por ejemplo, y los productos (en el caso bolsas en cuero, zapatos y tela de dril) se clasifi

Criterios					
Producto	Potencial de Producción	Utilización de Materias Primas Nacio nales	Generación de Empleos	Valor Agregado Interno	Total de Puntos *
Ponderación de criterios	5	3	4	3	
Bolsos de cuero	1	3	2	1	25
Zapatos	3	1	1	3	31
Tela de Drill	2	3	1	2	29

* El total de los puntos se calcula multiplicando los números de la clasificación por el valor correspondiente a la ponderación del criterio y luego sumándolos.

FUENTE: John Sweeney, obra citada, Cuadro I.

can en 3, 2, 1, de acuerdo a un ranking previamente establecido. Por ejemplo, si el valor agregado representa el 80% o más, se puntea 3. Si el valor agregado representa entre 40% a 79% se puntea 2. Si el valor agregado representa menos de 40% se puntea 1.

Se construye luego una matriz, de la cual surge la importancia relativa de cada producto, en relación al puntaje final obtenido.

Se aprecia que un razonamiento similar puede realizarse por la empresa, adaptando los criterios de medición a aquellos factores que sean naturales de la empresa y donde el puntaje final podría representar, por ejemplo, la utilidad o beneficio esperado.

2da. Fase

Esta fase, en el modelo utilizado, incluye la Evaluación de la Demanda Externa, que no puede hacerse, por razones de índole práctica, más que con un número limitado de mercados prioritarios (10 o 12).

En esta etapa el estudio puede abordarse con datos secundarios y se centra en dos aspectos primordiales:

1. Datos económicos de carácter global
2. Elementos que inciden en las posibilidades de venta de ese producto específico en el mercado.

El primer tipo de datos comprende:

- " - Valor total e incremento de las exportaciones e importaciones durante los últimos años;
- situación global de la balanza de pagos;
- población

- ingreso per cápita;
- volumen de reservas internacionales;
- facilidades de transporte."

En los segundos datos, se incluye:

- " - proveedores actuales (incluyendo el tratamiento preferencial);
- demandas de los importadores
- aranceles, cuotas y demás barreras para su importación
- concesiones otorgadas a los países en vías de desarrollo."

De forma similar, se construye una matriz (Cuadro 7), que permite identificar los mejores compradores, para cada uno de los productos.

A través de una matriz condensada, (Cuadro 8) se puede obtener para el paquete de productos los mejores mercados.

3a. Fase

Consiste en comparar los resultados de las dos fases anteriores y se basa en el principio de que son recíprocamente necesarias oferta exportable y demanda internacional.

En el Cuadro 8 la suma de totales indica por orden los potenciales del mercado de la tela dril, el calzado para hombre y los bolsos de cuero.

De manera similar, se ordenan los productos, en relación a la oferta. La suma del orden que ocupan los productos del lado de la oferta y de la demanda, dan una escala potencial final. Si un producto ocupa el tercer lugar en el análisis de la oferta y el séptimo lugar en el lado de la demanda su puntuación

combinada sería 10. De acuerdo a esta escala, cuanto menos sea la puntuación combinada, mayor resulta el potencial.

4ta. Fase

La información precedente, se complementa con un estudio de campo para la determinación final sobre la capacidad comercial de un producto. Esta fase del análisis se lleva a cabo con un experto en mercadeo, y en ella se desarrollan dos tipos principales de actividades:

- una, de verificación y complementación de la información obtenida desde el punto de vista de la demanda, mediante entrevistas de importadores y distribuidores del o de los productos considerados.
- otra, referida a la obtención sobre los gustos de los consumidores, en estilos, diseños, precios y calidad.

Las etapas subsiguientes, se refieren a la difusión de datos, determinación de un programa de comercialización y las instancias, que en general, fueron señaladas al inicio de la exposición sobre este enfoque.

C U A D R O N° 7

Productos:	Criterio				
	Importaciones del Producto du- rante los últimos 3 años	Arance- les	Cuotas	Proveedo- res	Total °
Bolsos de Cuero					
Ponderación de criterios	3	5	2	3	
Mercados:					
Francia	2	2	3	1	25
Italia	1	2	3	1	22
U.S.	3	1	3	2	26
Canadá	3	3	2	1	31
Alemania Occidental	3	2	3	1	28

* Calculado al multiplicar las cifras de la clasificación por el valor de la ponderación de cada criterio y sumando luego los totales.

FUENTE: John Sweeney, obra citada, Cuadro II.

C U A D R O N° 8

Producto	MERCADO					
	Francia	Italia	U.S.	Canadá	Alemania Occidental	Total
Bolsos de Cuero	25	22	26	31	28	132
Zapatos para hombre	27	24	32	29	26	135
Tela de Drill	30	34	28	30	29	148
Total	82	74	86	90	83	

FUENTE: John Sweeney, obra citada, Cuadro III.

V FUENTES DE INFORMACION

El conocimiento de fuentes tanto públicas como privadas, sean ellas nacionales o internacionales que centralicen información comercial y la divulguen, es imprescindible para tener posibilidades de acceder a determinados mercados o de mejorar en ellos una posición ya establecida.

Para conocer la adaptabilidad del producto, al mercado externo es necesaria información, ya que ésta es un elemento fundamental para tomar decisiones en materia comercial. Es por esta razón que es importante conocer cuáles son las fuentes más eficaces para comunicar información.

Es de hacer notar que no se pretende ser exhaustivo en la enumeración de órganos que brindan información sino que se hará referencia fundamentalmente a aquellos de los que, en forma especial, se la puede extraer para la adaptación del producto.

1. Sector Público

En este sector se encuentran organizaciones que atienden materias relacionadas con el comercio exterior, actuando como centros de información y estudio a los que pueden recurrir los exportadores privados.

Ministerio de Economía y Finanzas: Dirección General de Comercio Exterior. (Cuareim 1384)

Puede considerarse como la principal fuente de información para exportadores.

En general, en esta Dirección se asesora e informa en todos los asuntos relacionados con el comercio exterior y se formulan recomendaciones y proyectos de ley o decretos.

A productores y exportadores, se les brinda información, asesoramiento y orientación sobre las condiciones existentes en los mercados extranjeros, trámites, requisitos para exportar y estímulo a las exportaciones.

Entre los subprogramas con que cuenta la Dirección son de importancia para el tema el de Asistencia al Exportador y el Servicio de Información Comercial. En este último entre otros cometidos se señala el de reunir información sobre comercio exterior proveniente de los documentos que envían las Representaciones Diplomáticas del Uruguay en el exterior, los organismos internacionales e intergubernamentales y entidades nacionales que sean de interés y utilidad para los sectores gubernamentales, productores, industriales, exportadores e importadores.

Ministerio de Relaciones Exteriores (Av. 18 de Julio 1205)

A través de sus embajadas y consulados en el extranjero se obtiene información, ya que los representantes diplomáticos encargados de la actividad comercial son por un lado receptores-emisores de informaciones del país en que residen y por otro, receptores-emisores de nuestro país, brindando así, a los exportadores nacionales información y asistencia para sus ventas al exterior.

Es de hacer notar que con fecha 21 de mayo de 1970 y por decreto 238/70 se creó en este Ministerio la Agencia de Promoción de Exportaciones, la que hasta el presente no se ha puesto

en práctica. Esta Agencia tendría entre uno de los principales cometidos el asesorar a productores y exportadores a fin de que éstos puedan obtener información sobre las condiciones existentes en los mercados extranjeros para la colocación de productos nacionales, respecto a precios, presentación de muestras, condiciones de envasados, control de calidad, etc.

Ministerio de Industria y Energía (Rincón 747)

Dentro de su función de administración de la Política Industrial se encuentra como una de las unidades ejecutoras de la misma el Centro Nacional de Tecnología y Productividad Industrial. Dentro de sus cometidos se puede citar la formulación de diagnósticos que sean necesarios a nivel de empresas industriales y de ramas, con objeto de adecuarlos a nuevas tecnologías y, con tal propósito, estudiar la recolocación, reagrupación y racionalización de las mismas, cuando sea necesario.

Depende de este Ministerio también el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) (Galicia 1133), que tiene a su cargo la tipificación especial de los productos industrializados que se exportan y el control de calidad de los mismos, con lo que se busca impedir que se exporten productos de poca calidad que desacrediten al país.

Ministerio de Agricultura y Pesca (Constituyente 1476)

También en este Ministerio se brinda información sobre productos específicos, se encuentran en él:

Comisión Honoraria Nacional del Plan Citrícola (Victoria Plaza Hotel, 7º Piso). Esta Comisión toma todas las medidas conducentes a organizar la producción nacional y su comercialización para canalizar y orientar el mercado interno, la industria y la corriente exportadora.

Tienen cometidos similares la Comisión Sectorial del Arroz (Andes 1409, P. 4), Comisión Honoraria del Plan de Promoción Granjera (Germán Barbato 1478) y el Secretariado Uruguayo de la Lana (SUL) (Palmar 2170), éste filial del Secretariado Internacional de la Lana, a través del estudio, ordenación y difusión de normas referentes a las diversas etapas de preparación del producto, busca aumentar el volumen de comercialización externa del mismo.

Se puede citar también la Oficina de Contralor Técnico y Promoción Horti-Frutícola (COTEPRO) (Germán Barbato 1478), la que autoriza toda partida destinada a la exportación de frutas, hortalizas y flores, expidiendo certificados de calidad, tipificación y sanidad, así como condiciones para su empaque.

Instituto Nacional de Pesca (INAPE) (Julio Herrera y Obes 1467). Este Instituto tiene entre sus objetivos la obtención de la mayor eficiencia en la producción y comercialización del producto en base a niveles adecuados de dimensión, tecnología y calidad. Por lo que en esta materia puede dar la información y asistencia necesarias para este tipo de exportación.

Oficina de Programación y Política Agropecuaria (OPYPA) (Colonia 892). Formula programas de desarrollo agropecuario. Realiza estudios de mercados brindando información a través de diversas publicaciones.

Comisión de Exposiciones y Ferias Internacionales (CEFI) Esta Comisión, creada por Resolución del Poder Ejecutivo el 24 de enero de 1957, tiene entre sus cometidos principales: promover y organizar la participación del Uruguay en las exposiciones y ferias internacionales de carácter económico-comercial, buscando de esta forma incrementar las exportaciones y la apertura de nuevos mercados. También procura contribuir a la difusión cultural y de propaganda turística y promover el interés en el exterior de nuestra artesanía.

Existen también organismos públicos no estatales que dan información para productos específicos, proporcionando asistencia técnica sobre los mismos.

Instituto Nacional de Carnes (INAC) (Rincón 545). Es una entidad que interviene en la comercialización de carnes tanto interna como externa; regula y coordina el proceso de producción, industria y comercio de ganados, carnes y derivados destinados tanto al mercado interno como a las exportaciones.

Grupo de trabajo para Industrialización y Exportación de Productos Lácteos (Rincón 747). Tiene entre sus cometidos el asesoramiento para las exportaciones, incluyendo análisis y condiciones de mercado, asesoramiento técnico, promoción de productos a través de representaciones diplomáticas, cumplimiento de las normas de calidad vigentes con vistas a la exportación, etc.

2. Sector Privado

Dentro de este sector existen en nuestro país una serie de asociaciones e instituciones que agrupan y/o representan los intereses de distintas empresas, comerciales e industriales. La finalidad de estas organizaciones es la de asistir a sus asociados para que consigan los mayores beneficios, brindando información y asistencia en materia de exportación.

Es así como se pueden citar:

Unión de Exportadores del Uruguay (Rincón 454).

Informa acerca de todos los aspectos de la exportación de nuestros productos.

Cámara Nacional de Comercio (Misiones 1400).

Proporciona información económico-comercial.

Cámara Mercantil de Productos del País (Rondeau 1908).

Realiza publicaciones sobre diversos temas que son de interés para exportadores.

Cámara de Industrias del Uruguay (Agraciada 1672).

En ella fue recientemente creada la División Promoción del Comercio Exterior, la que mediante la organización de ficheros, búsqueda, identificación y exploración de oportunidades, publicaciones para el exterior, exposiciones y ferias, recopilación de informaciones comerciales, intercambio de informaciones, asistencia y cooperación, busca la divulgación y promoción de los productos no tradicionales en el exterior y el contacto con importadores de los distintos países del mundo, para interesarlos en los mismos.

Comisión Coordinadora para el Desarrollo
(Rondeau 1908).

Es una entidad que realiza estudios y brinda información sobre diversos aspectos de la actividad económico-comercial.

Centro Uruguayo del Empaque (Sarandí 690D).

Asociación Rural del Uruguay (Uruguay 864).

3. Organismos Internacionales

En los últimos años, y como consecuencia del progreso tecnológico y de la mejora en los sistemas de transporte, se ha visto incrementado el comercio internacional. Esto ha traído aparejado un esfuerzo por la cooperación económica internacio -

nal que permita el mejoramiento del nivel de vida de los diversos países.

Esta cooperación no se ha limitado a aspectos comerciales sino que también incluye aspectos financieros y técnicos.

Es así como se han constituido organizaciones que informan y asesoran en estas materias, editan revistas, publicaciones y estadísticas que dan útiles sugerencias a los exportadores.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) - Viena (Apartado de Correo 707 A. 1011).

Posee un servicio de información industrial. Se atienden consultas a través del Servicio de Consultas y Asesoramiento, proporcionando información y asesoramiento sobre cuestiones o problemas concretos. A vía de ejemplo se puede citar: promoción de inversiones, control de calidad, elaboración de fruta deshidratada, etc. En nuestro país se encuentra la Oficina Técnica Administrativa de la Comisión de Colaboración con ONUDI (Rincón 723), la que canaliza la información de ONUDI para industrias uruguayas.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (F.A.O.) - Centro de Documentación.

(Roma, Vía delle Terme de Caracalla 00100).

Proporciona información seleccionada sobre industrias alimenticias, pesqueras y forestales.

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) - (Palacio de las Naciones - Ginebra).

Su tarea principal es fomentar el comercio internacional con miras a acelerar el desarrollo económico; formular nuevos

principios y políticas a tal efecto y servir de centro de armonización de las políticas y decisiones gubernamentales.

Centro de Comercio Internacional (Palacio de las Naciones 1211 - Ginebra 10).

Funciona bajo el patrocinio del GATT y Naciones Unidas a través del UNCTAD. Este Centro atiende peticiones de países en desarrollo que desean ayuda para preparar y ejecutar planes de fomento de la exportación. Facilita información y asesoramiento sobre mercado de exportación y técnicas de comercialización y ayuda a organizar los servicios.

Organización Internacional de Normalización (1, Rue de Varembe, Ginebra).

Busca obtener a escala mundial, un acuerdo sobre normas internacionales, con miras a desarrollar los intercambios, mejorar la calidad, acrecentar la productividad y bajar los precios.

Centro de Información y Documentación del Patronato
"Juan de la Cierva" CID, de Madrid, (Serrano 150).

Se dedica a la tecnología aplicada a la industria. Entre los temas seleccionados sobre los que brinda información se encuentran entre otros, las técnicas de envase y embalaje.

Cuenta con un servicio de Distribución Selectiva de Información, otro de Consultas Bibliográficas y de Foto-documentación.

Centro de Información de Comercio Internacional. Interfile the World Trade Center (Suite 3311, One World Trade Center, Nueva York 10048).

Este centro cuenta con un banco de datos que proporciona resúmenes y fuentes de información para todas las actividades que conciernen al comercio mundial, tales como estadísticas, reglamentaciones de importaciones y exportaciones, estudios de mercado, transporte, seguros, publicidad, banca, etc.

Centro de Fomento de Importación de los Países en Vías de Desarrollo (CFI), de Holanda (P. O Box 30009, Rotterdam).

Dispone de abundante información estadística, sobre todo el campo del comercio y de la industria abarcando tanto el sector de los productos manufacturados, como el de los servicios.

En muchos países existen organismos que actúan como centros de información, estudio y promoción a disposición de los exportadores privados. A continuación se mencionan algunos de ellos:

Oficina de Contactos para el Fomento de la Importación de los Países en Desarrollo. (Kaiser Friedrich Strasse 13, 5.300 Bonn).

Información acerca del sistema de ventas en la República Federal de Alemania y en la Comunidad Europea.

Oficina de Oportunidades de Importaciones para los Países en Desarrollo. DC 100, (69 Cannon Street, London ECAN 5AB).

Esta oficina da información especializada sobre la comer

cialización, promociones y oportunidades de venta en el Reino Unido.

División de Fomento Comercial del Depto. de Comercio Exterior
Sección Asistencia sobre el Mercado (Barton, Camberra.
A.C.T., Australia 2600).

La Sección cuenta con dos unidades, una de Estudios de Mercado y otra de Desarrollo de Mercado. La primera realiza estudios sobre cualquier producto y trata de buscar las oportunidades para los países en vías de desarrollo reuniendo la mayor información posible.

La segunda se dedica a aspectos prácticos como controles sanitarios, ferias, organizar visitas de vendedores, capacitación, asistencia a los exportadores para que realicen sus ventas lo mejor posible.

Oficina de Promoción de las Importaciones de Productos de los Países en Desarrollo (IMPOD). (Normalstorg 1, 2do Piso, Estocolmo, Suecia).

Facilita a los exportadores información preliminar sobre el mercado, en particular sobre los canales y las técnicas de comercialización que conviene aplicar en Suecia. Ayuda a establecer contactos en el mercado.

Oficina Federal de Informaciones para el Comercio Exterior
(D-5 Köln 1 - Postfach 108007. Rep. Federal de Alemania)

Su tarea es fomentar las relaciones económicas de la República Federal de Alemania con el extranjero mediante información y asesoramiento.

Japan External Trade Organization (JETRO). Organización japonesa cuya regional para Uruguay está en la Argentina: (Lavalle 1125 6° P/N° 14, Buenos Aires).

Tiene como cometidos la cooperación económica, promoción de importaciones, búsqueda de mercados externos, abastecimiento de información comercial, etc.

Organismos Latinoamericanos:

Centro Latinoamericano de Documentación Económica y Social (CLADES), de la CEPAL (Casilla 79-D, Santiago de Chile).

Tiene como objetivo procurar establecer un sistema de informaciones entre los centros nacionales.

Instituto Centroamericano de Investigación y Tecnología Industrial. (Avenida de la Reforma 4-47, Zona 10, Guatemala).

Proporciona información, asistencia y asesoramiento técnico a industriales de Países en Desarrollo.

Banco Interamericano de Desarrollo - Instituto para la Integración de América Latina (INTAL). (Cerrito 264, Buenos Aires).

Cumple tareas de investigación, asesoría y difusión, tendientes a acelerar el desarrollo colectivo de los países miembros del BID.

Centro Interamericano de Promoción de Exportaciones (Carrera 10, N° 1433 Piso 10-11, Bogotá D.E., 1).

Su actividad se limita al campo de las manufacturas, semi manufacturas y otros productos de exportación no tradicional de cada país.

El centro ha creado una Red Interamericana de Información Comercial, cuyo nexo en Uruguay es la Dirección General de Comercio Exterior, contando con un banco de datos. Suministra informaciones de mercado de carácter general, en función de las necesidades de los centros nacionales de promoción de exportación establecidos en la región.

Entre otras tiene las siguientes actividades:

- . Acopio, selección, clasificación, archivo, recuperación y difusión de informaciones de oferta y demanda por productos o líneas de productos.
- . Suministro de información comercial especializada incluyendo precios, problemas de empaque y embalaje, financiamiento, transporte, etc.
- . Asistencia técnica a los centros de promoción de exportaciones para el establecimiento y puesta en marcha de oficinas especializadas de información comercial y el desarrollo de programas de divulgación interna y externa.

Centra su enfoque operativo en torno a aquellas informaciones de mayor relevancia con respecto a un producto en un determinado mercado, efectúa el acopio, procesamiento y recuperación de informaciones por producto.

ALALC - Oficina de Información Comercial (Cebollatí 1461, Montevideo).

Tiene como objetivo recoger de los exportadores, industria

les, comerciantes e importadores de los países miembros, sus ofertas y demandas de productos y difundirlos dentro de la mayor cantidad posible de círculos y medios interesados, zonales y extrazonales.

VI EJEMPLOS

La aplicación de la metodología desarrollada en la primera parte, se verá ilustrada a través de un ejemplo.

Se ha seleccionado el caso del calzado de cuero por ser una realidad incontrovertible en la actualidad que pone en evidencia cómo la meta hasta el éxito es un largo recorrido que implica la determinación de mercados, de gustos y preferencias de los consumidores, hasta llegar a obtener el producto requerido por el consumidor. Esta actividad exportadora ha traído también otras consecuencias a nivel de la empresa, que ha sido la necesidad de una reorganización interna.

Las características de este trabajo no dan lugar a un análisis pormenorizado de todos los aspectos que involucra el caso. La idea es reflejar de una manera general las distintas etapas del proceso metodológico, señalando de cada una de ellas lo esencial.

Si se parte del esquema planteado, se recordará que el primer paso o primera etapa consiste en indagar acerca de la necesidad del producto.

El que aspira a exportar, puede poseer una idea concreta de las zonas o mercados más probables o puede carecer de una perspectiva en tal sentido.

En la primera situación, el análisis se centrará directamente en aquellos mercados preseleccionados, en el segundo deberán detectarse, recurriendo para ello a cifras globales del co-

mercio mundial y a otros datos también globales.

En el ejemplo del calzado, se ubicaron directamente cinco países como posibles compradores y sobre ellos se particularizaron los estudios.

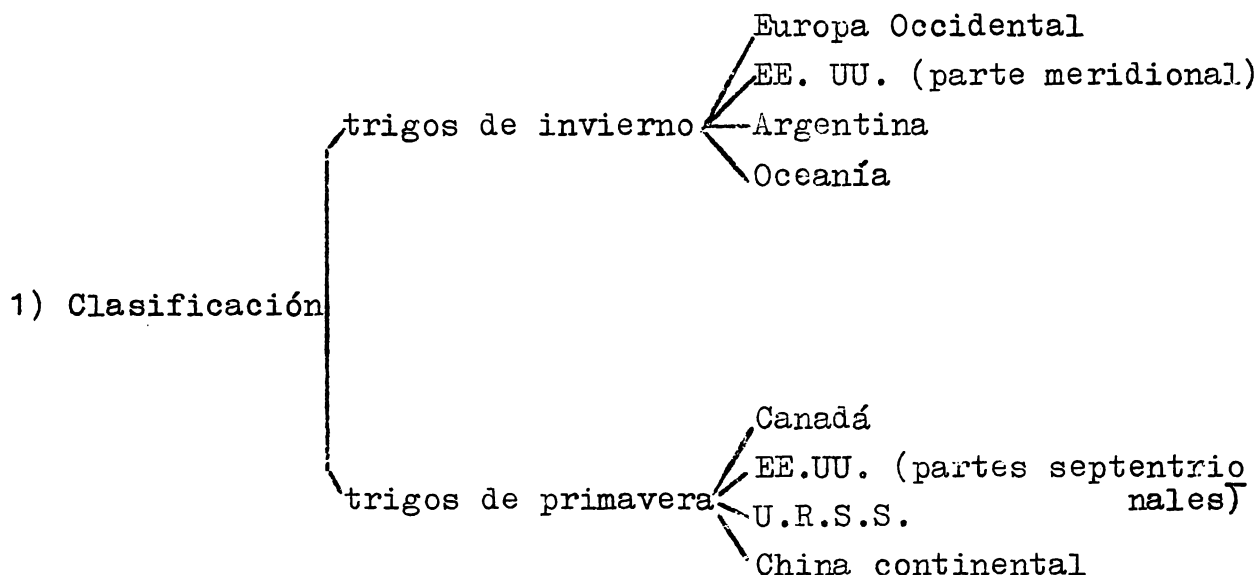
Cuando no se da esta situación es menester un estudio exploratorio previo, que por considerarlo de interés desde el punto de vista metodológico, se procurará mostrar mediante otro ejemplo. Su alcance, quedará restringido a esta sola etapa y es suficientemente rico en datos como para mostrar la gran cantidad de conclusiones que permite extraer un análisis bien orientado.

1. Trigo

El producto seleccionado para ilustrar es el trigo y se dispone como fuentes principales de información de datos las procedentes de FAO publicadas en el Anuario de Comercio de 1973, y también de FAO "El trigo en la Alimentación Humana", 1970. Dicho organismo ha publicado en 1950 un catálogo mundial de estirpes genéticas - trigo (World catalogue of genetic stocks: wheat)" al que generalmente se le agregan suplementos anuales que contienen información sobre variedades de trigo.

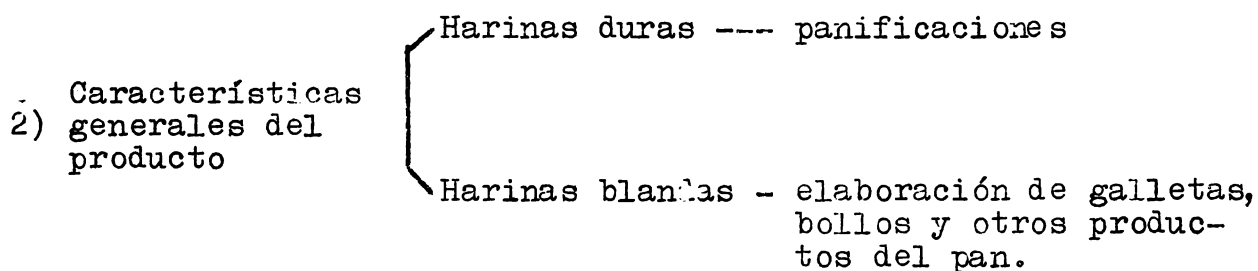
No sería de mayor interés para el caso, un análisis técnico sobre el producto sobre el cual se pueden encontrar abundantes referencias en las publicaciones ya citadas.

Desde el punto de vista agrícola, una de las distinciones importantes es entre trigos de invierno y de primavera, cuyas principales zonas de cultivo aparecen expresadas seguidamente.



Desde el punto de vista del producto, el uso a que dan lugar, y aún cuando existen muchas excepciones, se entiende que las variedades de trigo de primavera suelen ser duras en tanto que las de invierno tienden a ser blandas:

usos



En el comercio internacional, las variedades utilizadas y sus lugares de cultivo son:

	<u>Variedades</u>	<u>Lugares de Cultivo</u>
3)	Triticum vulgare	Países ribereños del Mediterráneo Asia Oriental Estados Unidos
	Triticum compactum	
	Triticum	

El conocimiento de las condiciones climáticas y de suelos indica que, las tierras tropicales, tórridas y húmedas, que constituyen una gran proporción de la superficie cultivable del globo, no son aptas para el trigo.

Los rendimientos y la tecnología aplicada varían enormemente.

Estos datos primarios extraídos de una manera muy sintética donde se han dejado de lado todas las consideraciones técnicas de la producción y del producto, permite algunas conclusiones primarias de real interés:

- ubica cuál es la variedad comercializable y sus usos.
- ubica dentro de la actualidad las zonas de producción y sus diferentes variedades (actuales productores).
- permite determinar otras zonas aptas para el cultivo a través de la fijación geográfica de zonas con las condiciones geográficas y de suelos requeridos (posibles productores futuros).
- mediante el análisis de rendimientos y tecnología aplicada, permite determinar ventajas comparativas.

Respecto al consumo de este cereal a nivel del mundo, las fuentes consultadas, indicaron las tendencias del consumo de alimentos en general.

Los datos estadísticos demuestran que hay zonas donde el consumo ha decrecido, que en otras permanece estancado y por último países que denotan una tendencia creciente.

Sobre la base de las fuentes consultadas, se puede formular un esquema donde se determinan de una manera sintética es -

tas tres áreas con indicación de algunos países en ellas compre
ndidos.

TENDENCIAS DEL CONSUMO DE TRIGO

<u>Zonas de disminución</u> <u>del Consumo</u>	<u>Zonas con</u> <u>consumo estancado</u>	<u>Zonas de crecimiento</u> <u>del consumo</u>
Francia	Italia	Grecia
Bélgica y Luxemburgo	España	Yugoeslavia
Reino Unido	Portugal	Africa
Australia		Asia Occidental
Nueva Zelandia		Asia Meridional
Suiza		Asia Oriental
Canadá		
Estados Unidos		
Países Bajos		

Dentro de América, en una situación diversificada, se pue
de observar que:

- en México, América Central y en parte de América del Sur, predomina el consumo del maíz y de leguminosas, en tanto que en Brasil, el cereal básico en la alimen
tación, es el arroz. No obstante, existe un incremen
to hacia el consumo de trigo.
- en los países cultivadores de trigo: Argentina, Chile, Uruguay, su consumo es importante, siendo creciente en los dos primeros.

Los estudios efectuados sobre la tendencia de consumo de cereales y en especial de trigo a nivel mundial muestran que és
te está vinculado al crecimiento de la población y también al progreso económico y social.

A medida que mejora el nivel de ingreso, el trigo se convierte en el cereal predilecto que reemplaza a los cereales secundarios. Pero cuando el poder adquisitivo sube y sobrepasa determinado nivel - caso de los países adelantados, prósperos -, las dietas se hacen más sofisticadas. Esto explica el por qué a principios de este siglo, decrece el consumo anual de trigo en los países de mayor ingreso per cápita.

Las investigaciones efectuadas sobre el tema indican que esta tendencia no será indefinidamente decreciente, sino que se estabilizará a diferentes niveles según las costumbres dietéticas de cada población y la proporción de familias de altos y bajos ingresos.

De esta información referida a los hábitos del consumo, el analista irá integrando sus conclusiones primarias a fin de localizar aquellas zonas que ofrecen posibilidades respecto al producto: sabe que las coordenadas ingreso-población son de los factores determinantes del consumo, por lo que recurriendo a otras publicaciones de otros organismos internacionales, obtendrá los datos relativos a ingreso y población.

En el caso del ejemplo planteado, esta tarea se ve simplificada ya que se posee un estudio que refleja las tendencias del consumo.

La focalización de posibles compradores, competidores y producción mundial puede lograrse a través del mismo anuario de F.A.O. que contiene al respecto datos de sumo provecho. (Cuadros 9 y 10. Importaciones y Exportaciones de Cereales, Cuadro N° 11. Producción Mundial de Trigo, Cuadros 12 y 13. Importaciones y Exportaciones de trigo).

Un análisis sumario de esta información permite deducir algunas conclusiones en relación al producto considerado:

- un crecimiento significativo en la producción de trigo en el período considerado (1961-65 a 1973) que es atribuible

IMPORTACIONES DE CEREALES

(Toneladas Métricas)

	1968	1969	1970	1971	1972	1973
World	102275141	97322317	111914320	11700033	101168320	161069843
Africa	6664898	5878938	6643386	8412118	7523793	8506455
Algeria	737781	455281	449534	732080	988705	979475
Egypt	2417004	1559466	13050732	2447835	1773616	1872207
Morocco	632730	158242	417284	772881	470252	1042441
Senegal	265699	332327	239428	365084	287798	425227
Tunisia	338882	589328	396612	271130	343337	293327
N.C. America	3489045	3321090	4154687	3575785	4863973	8056615
Canada	850551	734700	524529	269940	486948	886123
Cuba	1064910	1064910	1155089	1374958	1350048	1236704
USA	261704	322892	434261	352166	483677	250935
South America	5674665	5659424	4920034	5417350	5566116	7610947
Brazil	2720394	2440217	2979221	1815427	1899826	3113694
Peru	747394	736673	566009	720516	800821	1019596
Venezuela	900702	814352	990190	1044393	1087749	983946
Asia	39864010	36702135	44382687	42855043	44380576	56453491
Bangladesh	1007051	1140218	1571491	1164025	1638000	2905835
China	6112336F	4418636F	6433308F	4827905F	7910617F	9053828F
India	5988846	4206157	4000000	2462276	569791	4563267
Indonesia	1266179	1093989	1446678	1230895	1259457	2736986
Iran	630731	2673	40906	1314357	961006	1211183
Israel	1009630	938929	1324019	1171669	1077551	1215724
Japan	12574436	13581464	15577552	14993726	16168382	18608098
Korea Rep.	1319247	2471920	2210312	3205317	3395164	3283633
Lebanon	404734	480390	631959	540397	513803	617727
Pakistan	1442108	17298	232871	324941	779864	1372831
Philippines	618410	615843	511409	1046452	1406340	1004419
Singapore	817222	710934	736874	689137	865811	631228
Sri Lanka	985987	913477	1100139	790277	811125	1000719
Vietnam Dr.	1375721	1602525	1481853	1668506	1377800	1749056
Vietnam Rep.	871097	659015	943524	483187	626778	562775

IMPORTACIONES DE CEREALES

(Toneladas Métricas)

	1968	1969	1970	1971	1972	1973
Europe	44100177	44277160	48744645	53165400	52376424	55749277
Belgium	2791875	3143231	4069212	3881220	3950000	4298229
Czechoslovak	1964192	1811621	1445832	2235335	1721145	1752449
Denmark	545182	241574	395035	746138	491331	424339
France	1116702	119	104303	798318	709141	709141
German Dr.	1805000	1960600	3339200	2816000	3819500	3175000
Germany Fed.	6266781	6294680	7890213	8186312	8597123	8385484
Hungary	502882	379347	225358	832423	800624	282679
Ireland	521541	366243	413578	563706	679 88	808328F
Italy	7632870	7086942	6556402	7602812	7603031	8720542
Netherlands	4028734	4070059	4836581	4 39873	4436631	6463270
Norway	725995	529494	813840	625175	725505	819578
Poland	2077485	1960631	2576116	3035424	3201618	3344854
Portugal Con	692491	832983	802524	858602	1178544	1106772
Spain	2463041	2401353	2174609	3145738	2566453	3253085
Switzerland	1105939	1303819	1414351	1337687	1299522	1467822
Ux	8300448	8965252	9660354	9070750	8539432	7781831
Oceania	252583	240695	236408	339950	296496	313691
USSR	2229763	1242875	2832473	3971287	16160342	24373367

FUENTE: FAO, Anuario de Comercio 1973. Pág. 114-16.

EXPORTACIONES DE CEREALES

(Toneladas Métricas)

	• 1968	• 1969	• 1970	• 1971	• 1972	• 1973
Mundial	103352333	97927730	11443839	119017029	134857910	165084437
Africa	4998838	2582980	2680144	2813485	4728746	2752489
Egipto	570078	772873	654523	514614	456987	297904
Kenya	338525	241021	102619	35706	81897	69935
Sud-Africa	3231234	780894	1299779	17303043	3499809	1956581
N.C. América	50845339	41851869	55465348	54708356	72478445	98968865
Canadá	10846293	8121768	14896491	18157332	19481391	16394247
México	1110566	1086648	85580	420069	470971	108083
EE.UU.	38792375	32551797	40392422	36046426	52473879	82407112
Sud-América	8203497	9423110	12058520	11580418	6112248	11843055
Argentina	6596800	8393172	10217977	9823327	5754151	11514080
Brasil	1415756	738233	1574894	1436523	181308	81442
Asia	6976174	7532161	7748737	8714571	9224968	9159689
China	2076407	2085891	1855698	2178330	2338210	3469028
Tailandia	2631237	2574814	2517588	3515730	4009540	2249615
Europa	18383096	22135689	21128880	19790968	25099385	29065444
Bélgica	548989	743420	887485	719280	1127636	1016430
Bulgaria	496533	535616	466977	571781	840382	387242
Francia	10348313	12292762	10283519	11532598	11454367	16294356
Alemania Fed.	817229	1572364	2838129	1440690	1967286	2482606
Italia	415178	547244	1385875	1071543	1002142	873405
Noruega	1120476	1430448	1478235	1375755	1406329	2537554
Rumania	1650601	1394013	400644	868370	1158060	945760
España	880283	1218716	582321	74134	276023	210927
Suecia	577984	730585	532441	1105810	1225615	767838
UK	693943	27686	269336	120971	84633	361635
Yugoeslavia	432789	322223	304284	70032	22350	303000
Oceanía	7442904	6353395	8430880	11836004	12123434	7482751
Australia	7441640	6320069	8364533	11834729	12111969	7482751
U.R.S.A.	6202485	8048526	6918330	9593227	5090684	5812144

FUENTE: FAO, Anuario de Comercio, 1973, Págs. 117-18.

T R I G O (PRODUCCION)

	Superficie 1000 Ha				Hg/Ha				1000 Ton.			
	1961-65	1971	1972	1973	1961/ 1965				1961-65	1971	1972	1973
Mundo	210.892	216.454	214.928	222.268	1206	1635	1618	1696	254.390	353.884	347.848	377.017
Africa	7.656	8.542	9.070	9.010	833	1045	1075	965	6.381	8.928	9.751	8.692
Algeria	1.969	1.946	2.336	2.000	637	634	837	550	1.254	1.235	1.956	1.100
Morocco	1.578	2.006	1.998	2.187	847	1091	1081	867	1.336	2.188	2.161	1.897
Afr. del Sur	1.197	1.420	1.450	1.480	701	1176	1204	1153	840	1.670	1.746	1.707
Tunisia	1.002	950	1.040	1.140	494	632	702	605	495	600	730	690
N.C. América	31.397	27.875	28.439	32.459	1592	2170	2049	2025	49.985	60.495	58.272	65.715
Canada	11.145	7.854	8.640	10.020	1379	1835	1680	1708	15.364	14.412	14.514	17.112
EE.UU.	19.432	19.293	19.135	21.802	1700	2282	2197	2136	33.040	44.030	42.047	46.577
Sud-América	7.385	8.027	8.536	6.896	1361	1210	1242	1427	10.048	9.711	10.603	9.840
Argentina	4.946	4.315	4.695	3.981	1534	1316	1591	1633	7.541	5.680	7.900	6.500
Asia	62.452	73.046	74.797	75.004	896	1174	1258	1189	55.950	85.783	94.060	89.191
Afganistan	2.321	2.350	2.400	2.400	951	815	1229	1375	2.207	1.915	2.950	3.300
China	25.175	28.501	28.701	28.701	883	1140	1202	1230	22.230	32.502/	34.502/	35.302
India	13.402	18.241	19.139	19.881	835	1307	1380	1254	11.191	23.833/	26.410/	24.923
Iran	3.580	5.097	5.000	5.000	802	726	900	920	2.873	3.700	4.500	4.600
Pakistán	4.984	5.978	5.797	5.971	833	1083	1189	1246	4.152	6.476	6.890	7.442
Turquía	7.959	8.779	8.708	8.915	1079	1548	1410	1131	8.585	13.594	12.275	10.080
Europa	28.573	27.694	27.725	26.545	2077	2938	2962	3072	59.349	81.372	82.123	81.652
Francia	4.265	3.978	3.958	3.958	2930	3892	4579	4495	12.495	15.482	18.123	17.792
Italia	4.398	3.910	3.804	3.590	2014	2556	2477	2479	8.857	9.994	9.421	8.498
Rumania	2.966	2.501	2.523	2.363	1457	2237	2394	2031	4.321	5.595	6.041	4.800
España	4.161	3.655	3.587	3.147	1049	1492	1272	1244	4.365	5.455	4.562	3.915
Yugoeslavia	2.006	1.930	1.925	1.697	1795	2904	2516	2793	3.593	5.605	4.844	4.740
Oceanía	6.806	7.234	7.869	9.199	1245	1221	895	1342	8.470	8.834	7.046	12.348
Australia	6.726	7.138	7.761	9.100	1222	1192	858	1319	8.222	8.510	6.657	12.000
U.R.S.S.	66.622	64.035	58.492	63.155	964	1542	1470	1737	64.207	98.760	85.993/	109.680

FUENTE: FAO, Anuario de Producción 1973.

IMPORTACIONES DE TRIGOToneladas Métricas

	1968	1969	1970	1971	1972	1973
Mundial	52426120	48576603	54831691	57296856	60693326	77770471
Africa	5445745	4212424	4690888	6264676	5683415	6480669
Algeria	701963	446126	430485	698400	877780	904725
Egipto	2284547	1516105	1232434	2409274	1685870	1805182
Tunisia	300509	517687	364049	256777	311253	226625
N.C. América	1568277	1647965	1649723	2017937	2464166	2659249
Cuba	683466	726556	732370	881758	864877	886704
Sud-América	5183169	5029735	4077663	4380302	4439927	6276778
Brasil	2638157	2373118	1993556	1739164	1811458	3014741
Chile	393776	282189	219284	381782	389010	936473
Colombia	245160	260030	227526	445842	350991	401064
Perú	629529	681579	542413	704007	622297	753196
Venezuela	766077	693864	690299	596171	718586	540006
Asia	23278025	19059624	23971531	22623029	21342138	28134429
Bangladesh	724029	893442	1061491	816525	980000	2520835
China	5643040	3905822	5583079	3918214	5436167	6138778
India	4809708	3094250	3590481	1916078	357131	3601667
Indonesia	530366	438460	466735	712987	501257	899771
Iran	535794	728	23581	999553	775513	791167
Israel	359308	292092	486254	295603	253493	260440
Japón	4072787	4328288	4684909	4872266	5149590	5386356
Rep. Korea	889279	1619350	1215644	1825918	1937922	1748672
Mal. W. Malaya	361133	295495	316756	290880	367347	375843
Pakistan	1441636	16473	228961	322211	717852	1368820
Filipinas	615414	585920	507689	611159	761261	531748
Sri Lanka	613575	602782	620419	492553	504778	660757
Europa	15079070	18075027	18086277	19074506	18097881	18403319
Bélgica	633803	985724	1285190	1056409	1229769	1448314
Checoslovaquia	1379832	1250451	1029025	1318148	1193280	1066077
Francia	465213	578015	456485	232734	289229	351829
Alemania Or.	1075000	1311000	2084000	1867000	2040000	1500000
Alemania Fed.	1780641	2518794	2320911	2264816	3014672	2540954
Italia	1362783	1433540	1174674	1612640	1284755	2031355
Noruega	1068400	1600540	1612773	1359902	1541725	1898235
Polonia	1069696	1185075	1104102	1909940	1273652	1619689
UX	4204208	4847073	5099451	4708559	4284964	3804784
Oceania	166271	133953	149836	218319	184657	190160
U.R.S.S.	1705563	417875	2205773	2688087	8481142	15625867

FUENTE: FAO, Anuario de Comercio, 1973. Págs. 119-21.

CUADRO N° 13

EXPORTACIONES DE TRIGO

Toneladas Métricas

	1968	1969	1970	1971	1972	1973
Mundial	53261436	48612758	57126009	58476112	64828251	81140345
Africa	95272	87514	150979	68871	135583	400411
N.C. America	27854071	21356241	30629327	31239984	37092711	51348881
Canada	9953761	7338790	11493715	13616317	14462940	12891469
USA	17887287	13745930	19084701	17535941	22611919	38444883
South Americo	2439451	2532485	2422014	1075570	1792006	3174938
Argentina	2439151	2462435	2415066	987218	1783783	3166680
Asia	552934	371659	359163	211945	1024883	1212607
Europa	10188153	12090306	10265916	7882738	11639241	14320963
Belgium	266650	302259	269551	221517	365456	606872
Bulgaria	372445	237921	215270	339083	515519	241036
France	5330285	6724084	4453010	4475187	6765264	8371521
Germany Fed.	734712	1333090	2057346	713024	991454	1551632
Netherlands	592281	802225	631628	663257	656058	653368
Romania	1262601	503113	41280	277670	598560	405560F
Spain	779681	902710	415993	32032	218116	149450F
Oceania	6994270	5374048	7376166	9484268	8712720	5631277
Australia	6993326	5342611	7309941	9483685	8712256	5630834
USSR	5137285	6800505	5922444	8512736	4433107	5051268

FUENTE: FAO; Anuario de Comercio, 1973. Págs. 122-23.

fundamentalmente a los altos rendimientos por hectárea que aumentaron un 40.63% antes que a una ampliación de las áreas cultivadas, cuyo crecimiento fue del 5.39%.

- como principales productores destacan la URSS con el 29.09%, aunque su producción no le permite abastecerse, Europa con 21.63% y América del Norte, principalmente Canadá y Estados Unidos con 17.43%.
- los mayores productores revelan que el incremento obtenido radica fundamentalmente en una mayor productividad. Contrastan con esta situación Africa y América del Sur cuyas producciones se encuentran relativamente estancadas. Si se toma en cuenta en esta última la posibilidad de ampliar sus áreas de cultivo y mejorar su productividad por hectárea, se podría tener una perspectiva de la participación que en un futuro podría lograr dentro del comercio mundial especialmente si las necesidades de consumo de trigo aumentan.
- en proporción al total del comercio mundial de cereales, el trigo toma una posición relativamente constante (alrededor de un 50%).
- el comercio mundial de trigo revela un incremento en el período 1968 a 1973, especialmente a partir de 1971.
- dentro de la corriente de exportaciones, destaca la posi - ción predominante de América del Norte, con más del 50% de la exportación mundial.
- respecto a los países de destino, sobresale el continente asiático como mayor importador de este cereal, seguido por Europa (algunos países) y la URSS, América del Sur y Africa son también importadores aunque en menor escala.

La información reunida refleja las corrientes de importa - ción-exportación del producto considerado, la tendencia de su comercio y de su producción. Con ello advierte sobre posibles compradores, vendedores, competidores y posibilidades de desarro

llo futuro de las producciones de los diversos países. El estudio puede completarse con el conocimiento de los precios medios de exportación del período, que permitirá una comparación con los costos de producción locales.

En esta fase de información es conveniente agregar los convenios vigentes que regulan los comercios internacionales de trigo - fácilmente obtenibles - y los convenios de ayuda alimentaria que marcan distintos aspectos relacionados con transacciones de favor o especiales.

Se acaba de ver, tomando como ejemplo un producto agrícola; trigo, como se efectúa un estudio exploratorio previo, es decir, la primera etapa de investigación señalada por la metodología desarrollada en la parte teórica de este trabajo.

A continuación se detallan los estudios cuantitativos y cualitativos a realizar cuando ya se ha determinado con certeza qué producto se va a exportar, para este caso calzado de cuero, al que hay que adaptar a las necesidades del mercado exterior.

Un primer paso consiste en fijar a donde conviene exportar el producto para luego determinar la manera de realizarlo en cuanto a la forma y el tiempo.

Para ello se realizan estudios estadísticos sin descuidar los cualitativos ya que estos son tanto o más importantes que lo que se pueda detectar a través de las cifras estudiadas.

También, y como último paso, se señala la necesidad de contactos personales muy importantes para la elección del mercado al que se pretende exportar. Los contactos se realizan a través de la asistencia a ferias, entrevistas con personas conocedoras de determinado mercado o viajes a países a donde se piensa es conveniente la introducción del producto.

Estos factores es necesario tenerlos en cuenta una vez finalizado el primer estudio selectivo a fin de que la exporta-ción sea exitosa.

2. Calzado

- Estudio Cuantitativo

Corriente de exportación-importación del artículo

A pesar de no existir estadísticas de producción y comercio internacional, se obtuvo información para los principales países productores: Italia, Japón, Francia, España, Alemania Occidental, etc.

Exportaciones

En cuanto a las exportaciones, a través de los datos obtenidos (Cuadro N° 14) se ve que a partir de 1966 se produce un acentuado aumento en la demanda de calzado.

El aumento de 686 millones en 1966 a 1290 millones en 1969 representa una tasa de crecimiento anual de 23.5% y un aumento total del 88%.

Importaciones

El crecimiento de las importaciones (Cuadro N° 15) en el período 1966-1969 fue similar al de las exportaciones, la tasa de crecimiento anual fue de 24% y el aumento total alcanza a un 90%.

Mercados demandantes y abastecedores

Analizando los cuadros antes mencionados se ve que los principales demandantes de este artículo son: USA, Alemania Occidental, Francia, Gran Bretaña, Canadá, Suecia, etc.

Estos países evidencian la existencia en ellos de condiciones óptimas para la industria del calzado uruguayo. Existe en ellos un gran déficit en la satisfacción de la demanda por lo que se pueden considerar excelentes mercados para la exportación. Según previsiones oficiales, se calcula que en el año 1976

CUADRO N° 14EXPORTACIONES DE CALZADO DE LOS PRINCIPALES PAISES EXPORTADORES

(Miles de dólares)

Ordenados de acuerdo a su importacia:

<u>País:</u>	<u>1966</u>	<u>1967</u>	<u>1968</u>	<u>1969</u>
Italia	275.449	341.737	452.601	570.860
Japón	79.945	99.637	124.817	128.173
Francia	71.790	82.856	92.772	102.604
España	16.853	32.874	63.286	95.310
Gran Bretaña	46.592	54.987	62.550	80.468
Alemania Occidental	36.571	47.578	64.191	79.584
Yugoeslavia	37.709	53.094	55.078	51.262
Austria	17.495	21.697	28.577	31.725
Suiza	21.060	22.100	26.085	28.962
Holanda	20.472	24.787	25.517	25.738
Bélgica y Luxemburgo	15.689	15.995	15.481	18.817
Finlandia	6.129	7.040	8.699	12.243
Suecia	6.242	7.139	8.023	10.521
Portugal	4.863	6.687	9.846	10.034
Canadá	4.463	5.678	6.946	9.356
USA	9.877	9.266	9.286	9.290
Irlanda	7.168	7.172	7.226	9.030
Dinamarca	3.606	4.583	5.345	7.399
Grecia	1.142	1.144	1.362	3.803
Noruega	2.311	2.797	3.211	3.319
Australia	432	599	487	662
Nueva Zelanda	127	109	245	297
Turquía	<u>0</u>	<u>79</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
	685.985	849.635	1091.631	1289.457

FUENTE: Anuario Comercio Mundial - Volumen 3 - ONU.

CUADRO N° 15IMPORTACIONES DE CALZADO DE LOS PRINCIPALES PAISES IMPORTADORES

(Miles de dólares)

Ordenados de acuerdo a su importancia:

<u>País:</u>	<u>1966</u>	<u>1967</u>	<u>1968</u>	<u>1969</u>
U. S. A.	189.906	263.220	388.135	488.172
Alemania Occidental	144.057	133.629	174.376	212.025
Francia	33.944	41.281	56.743	86.120
Gran Bretaña	62.564	73.499	78.771	85.202
Canadá	31.836	38.704	49.864	60.184
Suecia	34.503	43.400	49.778	59.236
Bélgica y Luxemburgo	39.856	43.189	52.500	59.040
Holanda	33.983	37.208	41.712	53.533
Suiza	27.150	30.557	34.305	45.226
Dinamarca	14.849	19.131	21.986	27.156
Noruega	11.434	15.841	18.931	23.532
Austria	10.479	12.431	14.780	16.498
Australia	6.476	8.832	10.232	14.920
Yugoeslavia	300	4.108	6.548	10.310
Finlandia	3.438	4.863	3.998	6.279
Japón	1.564	2.191	3.008	4.781
Italia	2.499	2.641	3.033	4.135
Irlanda	1.505	1.742	1.937	3.482
Islandia	2.095	2.028	1.827	1.642
Nueva Zelanda	1.801	1.754	1.485	1.768
España	743	982	1.330	1.685
Portugal	250	321	458	890
Grecia	196	148	142	113
Centro América	9.724	11.094	-----	-----
	<u>665.152</u>	<u>792.794</u>	<u>1015.879</u>	<u>1265.929</u>

FUENTE: Anuario Comercio Mundial - Volumen 3 - ONU.

las importaciones de calzado representarán el 52% del consumo total en USA y el 60% en Canadá. Y dentro de estas cifras, hay una tendencia al incremento del calzado de cuero en el total de importaciones.

También en Alemania Occidental, Reino Unido y Suecia se produjo una tendencia similar a la detectada en USA y Canadá, debido sobre todo a la escasez de mano de obra especializada, lo que provoca la disminución de la producción local de calzado en un 50% en el mercado de Reino Unido y Alemania Occidental y en un 29% en Suecia.

En cuanto a los principales países abastecedores son: Italia, Japón, Francia, España, etc. Estos países satisfacen en parte la demanda de calzado de los países importadores, siendo sus proveedores tradicionales. Estos proveedores aseguran entre otras cosas, seriedad en sus ofertas, cumplimiento estricto de los envíos, calidad uniforme del producto, estabilidad de cotizaciones, respeto de contratos de exclusividad. Esto obliga a que, frente a estos proveedores tradicionales a los que los importadores están unidos por relaciones comerciales de larga data, se debe ofrecer además, precios inferiores y originalidad en el producto.

Posición del país en relación al producto

Si se analiza el crecimiento de la demanda de los principales países importadores se ve que se dan para nuestro país, y como consecuencia de ello para la empresa, ilimitadas posibilidades de colocación del producto, siempre y cuando la capacidad de producción así lo permita.

Los principales objetivos deben ser la satisfacción de calidad, precio, estilo y fecha de entrega.

Es necesario efectuar además un estudio de las exportaciones de nuestro país en relación al producto.

EXPORTACIONES - Período 1965-1974

(Miles de dólares)

	<u>1965</u>	<u>1966</u>	<u>1967</u>	<u>1968</u>	<u>1969</u>	<u>1970</u>	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>
Calzado de cuero	0.1	406	335	25	43	95	54	124	748	1152

Promedialmente las cifras del cuadro representan:

en los años 1968/71: 11.700 a 12.000 pares anuales

en el año 1972: 18.000 a 20.000 pares anuales

en el año 1973: 115.000 a 120.000 pares anuales

en el año 1974: 170.000 a 190.000 pares anuales

Las cifras correspondientes a 1973/74 reflejan un precio promedio de U\$S 6.5 el par. Este precio, que se puede considerar como bajo se debe a que gran parte de las ventas fueron de calzado de bajo precio, en especial sandalias para damas.

INDICES DE EXPORTACIONES - 1965/74

Año base 1968

	<u>1965</u>	<u>1966</u>	<u>1967</u>	<u>1968</u>	<u>1969</u>	<u>1970</u>	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>
Calzado de cuero	-	-	-	100	168	374	211	500	1992	4608

En base a estos datos efectuaremos una proyección para el período 1975/79.

Proyección para el período 1975/1979

Esta proyección se efectúa al solo efecto de ejemplificar, es de hacer notar que la misma no es adecuada ya que no ha sido ajustada a la realidad.

EXPORTACIONES POTENCIALES 1975-1979

(Miles de U\$S)

	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>
Calzado de cuero	1127	1343	1559	1776	1992

Demandas Insatisfechas

De lo visto hasta ahora se deduce que existen grandes posibilidades para la exportación del producto, dado que, en diversos países la demanda es creciente y la misma no puede ser satisfecha por los fabricantes nacionales. De ahí que las perspectivas para exportar sean auspiciosas.

De los datos estadísticos señalados se desprende que el producto elegido para exportar tiene grandes posibilidades de aceptación en el mercado de USA.

En el cuadro de Importaciones se puede ver que las de USA superan el doble de las de cualquier otro país, con el 38% de las importaciones totales en 1969, por un valor de U\$S 488 millones.

Es evidente que USA constituye el mercado más atractivo, no sólo porque representa el doble de tamaño que cualquier otro, sino porque muestra un crecimiento anual medio de importaciones del 37% en el período estudiado 1966/69, lo que duplica la tasa de crecimiento medio de los demás países.

En cuanto a datos estadísticos referentes al producto, la importación del calzado de cuero representó el 85% del total del calzado y, según estimaciones oficiales, para el año 1975 del consumo total de calzado en USA, el 52% será importado.

Estos datos estadísticos no son suficientes para asegurar que el producto estudiado tenga buena acogida. Es necesario, por lo tanto, efectuar también estudios cualitativos para com -

probar si el producto puede ser absorbido por el mercado elegido.

Condicionantes económicas:

El mercado estadounidense contaba en 1967 con una población de 199.118.000 personas y el promedio anual de aumento entre 1961 y 1967 era de 1.4, situándose cuarto entre los países de más población. Su producto nacional bruto era para ese mismo año de U\$S 732.768.000 y el PIB per cápita de 3.670 con un aumento del 3.3 lo que lo sitúa primero entre los países de más PNB.

De lo anterior se deduce que EE.UU. es un mercado grande y rico, con elevada capacidad adquisitiva lo que brinda las mejores posibilidades para cualquier producto y por consiguiente para el calzado.

Distancias:

El mercado estadounidense es de fácil acceso tanto por vía aérea como marítima dada la asiduidad de vuelos y barcos que nos unen con aquel país.

Para el transporte de calzado se utiliza según las circunstancias el avión o el barco. Para el caso de entregas pequeñas y de "prueba" o iniciación que tienen plazos de envío menores a un mes, se utiliza la vía aérea. Lo mismo ocurre con los pedidos urgentes, requeridos para satisfacer demandas estacionales. Cuando son grandes cantidades, como el plazo de entrega es generalmente de 6 meses se envían los zapatos en grandes envases (containers) por vía marítima.

Si el calzado es enviado por avión se remite en grandes cajas de cartón corrugado (1.000-2.000), estando cada par envuelto en una bolsa de papel. Los tipos más baratos de calzado van sueltos a granel dentro del empaque exterior, cada par es atado por sus propios pasadores.

En el caso de calzado enviado por vía marítima, normalmente se utilizan grandes cajas de madera flejadas divididas inte-

riormente para separar los distintos tipos de calzado que pueden ser enviados como parte de un solo embarque. Los pares individuales se envuelven en bolsa de papel, plástico polivinílico o similares y en algunos casos en bolsas de tela.

Política comercial, impuestos y aranceles

Para el acceso al mercado estadounidense es necesario tener en cuenta que los aranceles para la importación de calzado de cuero tienen en EE.UU. gravámenes AD-Valorem y su régimen legal es de libre importación.

En EE.UU., este producto no está negociado en el sistema general de preferencias.

Es de hacer notar que en este mercado se han establecido trabas a la importación de calzado brasileño. En el mes de noviembre de 1974 se decretó por el Departamento del Tesoro de USA una sobrecarga arancelaria del 12,3% para aquel país, si esta medida se aplicase al nuestro significaría la paralización de nuestras exportaciones. Es un hecho a tener en cuenta.

Precios de productos similares

Se ha podido detectar que las cotizaciones locales están a niveles altos para competir con similares, por lo que el precio constituye uno de los obstáculos principales en la comercialización.

De lo anterior se desprende que una buena política de introducción al mercado sería ofrecer el producto a un precio menor que la competencia hasta que el calzado nacional sea reconocido y genere una corriente continua de pedidos.

Competencia específica

Los proveedores tradicionales de este mercado son: Italia, España, Brasil, Taiwan, Francia; ellos representan un 76% del valor total de las importaciones. Estos países abastecen al seg

mento intermedio. El Reino Unido es básicamente abastecedor de calzado de alta calidad para hombres y por otra parte Taiwan y Japón se orientan al calzado de material sintético abasteciendo así al segmento inferior.

Como se ve la calidad del calzado importado por EE.UU. es bastante variable tanto en los materiales utilizados, su durabilidad, como en la habilidad de la mano de obra y acabado fino que cada país exportador puede ofrecer. Sus importaciones satisfacen diferentes demandas, las que van desde el calzado de cuero formal de gran estilo y alto precio hasta la zapatilla de vinilo, de uso informal y muy bajo precio.

Es necesario pues, satisfacer exigencias de distintos segmentos del mercado, aunque se deberían dirigir los esfuerzos al segmento intermedio junto a Italia, España, Francia, etc.

La razón es que el cuero nacional es de buena calidad, así como el nivel de capacitación del obrero uruguayo es superior a la de obreros de Brasil o Taiwan. También es difícil acceder tanto a los niveles de precios bajos, por la competencia de los países asiáticos, como a los niveles altos de calidad que exigen tradición y estilo, como sucede con el calzado inglés. Por lo tanto, se repite, las exportaciones a realizar deben tratar de cubrir al segmento intermedio del mercado estudiado.

Hábitos de compra

En Estados Unidos es habitual realizar la presentación de dos colecciones por año como mínimo, en primavera y en otoño, por lo que los importadores suelen concertar sus compras de 6 a 8 meses antes de la puesta en venta, a efectos de presentar las colecciones a sus clientes con 2 o 3 meses de anticipación.

El importador de EE.UU. impone la exclusividad de modelo y marcas, a comercializar en sus contratos con el proveedor.

- Estudios Específicos

Mercado

Dentro de los estudios cualitativos a realizar para la exportación de un producto se encuentran los estudios específicos referentes tanto al mercado como al producto.

Con respecto al mercado muchos aspectos ya se señalaron anteriormente debiendo agregar a lo ya visto, tratando de hacer un estudio más profundo del mercado considerado, informaciones que pueden dar mayor justificación a la exportación.

No se pretende ser exhaustivo ni mucho menos con esta enunciación sino que cada exportador deberá ver sus propias necesidades y realizar una investigación de mercado de acuerdo a ellas.

Interesa indicar en estos casos que para el fabricante extranjero y poco conocido, es muy útil en EE.UU. la asistencia y exhibición de sus artículos en las principales ferias o salones especializados que se celebran en dicho país.

En estas ferias del calzado se promueven los productos y a la vez se logran contactos personales importantes.

Las principales son:

- The New York Footwear Fashion Week (se realiza en febrero, con mil expositores aproximadamente).
- National Shoe Fair (en marzo y octubre, con dos mil expositores).
- The New York Shoe (en noviembre, con ochocientos expositores).

La participación en ferias es costosa para el productor individual con pequeño volumen de producción.

Es conveniente presentar muestrarios de los que se tenga seguridad absoluta de que estarán de acuerdo con los requerimientos del mercado y preparar al mismo tiempo ciertas cantidades

para envío inmediato pues muchas veces en las ferias se originan ventas que sólo pueden concretarse si los embarques pueden ser realizados en corto plazo.

En lo que se refiere a plazos de entrega en general son de 3 meses para una primer orden, y hasta 40 días para órdenes repetidas. Estos plazos surgen a consecuencia del sector detallista, cuyas exigencias son de 90 a 110 días para una primer orden, y 55 para las consecutivas.

La forma de pago que se practica con nuestro país es el "Open account" (carta abierta) hasta que se establece cierta confianza mutua. No trabajan con carta de crédito con nuevos proveedores, por la mala experiencia pasada.

Como puntos de venta para el calzado se pueden considerar: zapaterías, grandes almacenes, almacenes generales con sección zapatería, tiendas mixtas (vestimenta y calzado) y organización de venta por correo.

Estos establecimientos muy pocas veces actúan como importadores directos.

En cuanto a circuitos, la importancia de los canales minoristas en la distribución de calzado de cuero sobrepasa la de los mayoristas, pues, la mayor parte de las ventas de calzado se efectúan directamente de la fábrica a los grandes minoristas, los que muchas veces son fabricantes y distribuidores al mismo tiempo.

En los últimos años aumentaron más las ventas de calzado a través de tiendas de departamentos que a través de otro canal.

En general se mantienen relaciones directas con un fabricante local, una tienda de departamentos o con un mayorista importador de calzado.

Los Segmentos de mercado a satisfacer son:

- 1) Calzado de niños: se exige para este tipo de calzado perfección en el armado ya que los padres son muy exigentes con el calzado para sus niños.
- 2) Calzado para damas: la moda es fundamental. Se guían por la moda italiana.

Dentro del tipo de calzado de alta calidad importa más el origen de la moda y la marca, que el precio.

Dentro de los de calidad media, prima el criterio de calidad aparente y bajo precio.

Por estas razones es difícil el acceso a este mercado ya que no es posible competir con los exportadores tradicionales.

- 3) Calzado para caballeros: es el sector potencialmente más ap to para la colocación de nuestros productos ya que las fluctuaciones de la moda tienen poca importancia sobre todo para el calzado de calidad y precios medios, no así para el calzado de jóvenes donde juega un rol preponderante el estilo y el precio.
- 4) Calzado de trabajo: es favorable a nuestros intereses; debiendo tener en cuenta aspectos técnicos y de precio. Este sector ofrece la ventaja de no estar sujeto a cambios de temporada ni de moda.

De lo antedicho se deduce que es conveniente concentrar los esfuerzos de exportación en determinado segmento de mercado que sería para este caso el de calzado para caballeros.

Producto:

Para poder participar en el mercado americano es necesario adaptar la producción a sus exigencias en cuanto a formas y modelos.

Especificacion técnicas

La utilización de hormas americanas es fundamental para poder penetrar en este mercado, toda posibilidad de venta que no reúna esa condición está completamente perdida.

En calzado de hombre y niños conviene el uso de tacos de goma o P.V.C. por el clima y también debido a que el consumidor ha asociado al uso de tacos de goma la idea de seguridad.

El calzado debe tener apariencia de firmeza y flexibilidad, debe ser liviano, tanto en la capellada como en la suela.

En cuanto a la calidad del curtido, se recomienda evitar el uso excesivo de tinturas, dando la impresión de que el color es natural.

Para el calzado de trabajo, es necesario que el cuero del empeine sea grueso.

El calzado femenino debe tener acabado bueno, línea llamativa y precio atractivo y buscar calidad aparente más que real, el precio es decisivo.

Necesidades subjetivas del consumidor

En EE.UU. se guían por la moda italiana sobre todo para el calzado de damas y jóvenes, esto provoca que se persiga el precio y el estilo más que la calidad.

Como el precio es un elemento importante en la elección, se consumen masivamente zapatos fabricados a base de materiales sintéticos sustitutivos del cuero, por ejemplo; zapatos de plataforma inyectada, taco de goma, capellada de cuero y suela de PVC o de goma, puntera sintética.

El americano busca en sus compras de calzado, calidad aparente, buena línea y precio bajo prefiriendo un tipo de zapato liviano.

Se busca además un equilibrio entre el estilo del calzado y el cuero utilizado.

Marca - calidad

Para poder introducir este producto en el mercado americano no debe presentarse un calzado barato y de calidad baja.

Para acceder al mercado de calidad, es necesario contar con una marca reconocida o, de lo contrario, imponerla para lo cual se necesitaría como mínimo un período de dos años. Es necesario producir lo que el mercado demanda.

Conclusiones

De los estudios cuantitativos y cualitativos efectuados surge, sin ninguna duda, como mejor mercado para la exportación de calzado: EE.UU.

Determinado el mercado pudo detectarse que el segmento a satisfacer en él sería el de calzado para hombre de calidad media, ya que es el más adecuado para las características y precios de nuestra producción.

Se consideró como canales de distribución más convenientes los grandes minoristas y las tiendas de departamentos.

De lo visto surge que es necesario cumplir con determinadas exigencias de precio, estilo (formas y modelos), calidad y fecha de entrega.

Por ser el calzado uruguayo poco conocido en este mercado se impone la necesidad de desarrollar políticas de penetración a través del precio y la originalidad del producto. Una política de precios sería fijar niveles inferiores a los establecidos por los competidores hasta lograr la aceptación para luego llevarlos a los niveles adecuados a su calidad.

VII ADAPTACION INTERNA DE LA EMPRESA

El propósito de este capítulo es poder brindar una guía sobre la posible estructuración de las actividades de exportación dentro de la organización general. Esta guía obviamente deberá adaptarse a las necesidades concretas de cada empresa.

Es necesario primeramente, fijar objetivos, los cuales van a dar la pauta de la organización a emprender.

La exportación a través de intermediarios, aparece especialmente indicada para la pequeña y mediana empresa.

Aquellos que pueden ser nacionales o extranjeros adquieren en la mayoría de las ocasiones el dominio de las mercancías y se ocupan de la comercialización recurriendo generalmente a los canales interiores del país de destino de las mercaderías.

Ventajosa desde el punto de vista económico y por la simplicidad que implica, no determina ninguna necesidad de adaptación organizacional.

Desde el punto de vista del producto, esta alternativa priva a la empresa de una visión directa del mercado y sus clientes. No obstante los intermediarios pueden proporcionar información muy valiosa relativa al estudio o prospección de nuevos mercados (cuando se trata de un producto ya conocido). También posibilita abarcar mercados muy diversos y de características singulares.

Cuando la actividad exportadora se acomete directamente por la empresa, ésta debe desarrollar los medios para un conoci

miento directo del mercado y del cliente y de su modo de ser y comportarse (necesidades, hábitos de consumo, etc.). Concomitantemente debe desarrollar los medios que le permitan el control de su producto y del agente que opera en el país al que se dirige la exportación. Esta política sobre canales está reservada para empresas de mayor volumen. Desde el punto de vista de la estructura interna puede resolverse la tarea de exportación con algún o algunos funcionarios especialmente dedicados. Si la dimensión es muy grande se requiere una organización especial.

Edward Ewing Pratt, distingue seis aspectos básicos de las exportaciones: (1)

- "1. La dirección y supervisión de la exportación, incluyendo la puesta en práctica de una política relativa a aquélla.
2. La adaptación o preparación del producto para su exportación, incluyendo su embalaje adecuado.
3. Las ventas, incluyendo funciones anexas, tales como publicidad, promoción de ventas, preparación de vendedores, servicio, traducciones, etc.
4. El transporte de las mercancías, incluyendo la documentación de embarque y facturación, ya sea por ferrocarril o vía marítima; el seguro y otras cuestiones anexas.
5. Créditos y condiciones de pago.
6. Las cuestiones monetarias incluyendo el cambio de divisas, las facturas comerciales y los cobros."

En el primer caso, cuando se utilizan intermediarios, tales funciones son delegadas entre uno o más agentes; en el se-

(1) Edward Ewing Pratt: "Los mercados internacionales". Editorial Hispano-Europea. Barcelona (España), 1962. Pág. 62.

gundo, son desarrolladas directamente por la empresa aunque no estrictamente todo el personal necesita pertenecer a ella. Lo importante es que ésta supervise su cometido.

En principio no existe una estructura orgánica universal para adaptar a la empresa que exporta sus productos. Como cada negocio se halla sujeto a limitaciones impuestas internamente por los recursos disponibles (personal, política general, características del producto), y externamente por las condiciones del medio ambiente en que actúa, lo aconsejable es adoptar una estructura acorde a cada situación.

El grado de desarrollo en materia de comercialización internacional alcanzado por las empresas de países en vías de desarrollo indica que generalmente aquéllas operan en un nivel donde:

- o bien las empresas actúan a través de intermediarios, que efectúan el enlace con un importador extranjero;
- o bien las empresas venden por ellas mismas a un importador extranjero.

Es infrecuente que se encuentre en etapas más avanzadas, como sería la utilización de subsidiarias o agencias propias en los mercados de destino o la formalización de empresas mixtas, o el arrendamiento de patentes.

De ahí que al tratar la adaptación de la estructura interna se excluyan estas formas más evolucionadas, y las consideraciones se limiten a la situación de la empresa que vende a un importador extranjero.

En general, en países en desarrollo como el nuestro, algunas empresas exportadoras realizan la función de exportación conjuntamente con otras actividades. Se incluye la exportación como una faceta más de la Dirección General o de la Comercial.

Cuando las actividades aplicadas a la exportación se organizan en una unidad funcional independiente, las funciones atri

buidas pueden variar. La estructura puede ser la de un departamento o sector de ventas al exterior o en grado mayor puede constituirse un Departamento de Exportación.

En el primer caso, las funciones atribuidas se limitan a las ventas con el exterior, absorbiendo los restantes sectores o departamentos, las demás tareas vinculadas con la exportación. Es decir, que como unidad separada y especializada sólo existe la relacionada con ventas.

Esquemáticamente puede ser indicado así, a vía de ejemplo:

Distribución de tareas de exportación

<u>Dpto. de Vtas. al Exterior</u>	<u>Dpto. de Publicidad</u>	<u>Dpto. de Servicio</u>
- Realiza o dirige las ventas al exterior. - Funciona separadamente del Dpto. de Vtas. locales.	- Prepara, distribuye y controla la publicidad tanto local como en el extranjero.	- Atiende el servicio de los mercados locales y extranjeros.
<u>Dpto. de Tráfico</u>	<u>Dpto. de Créditos</u>	<u>Dpto. de Contabilidad</u>
- Se encarga de la expedición a los mercados locales y extranjeros. Respecto a los últimos se ocupa de la documentación, empaque, control de fletes, seguros.	- Solicita informes comerciales y tiene a su cuidado la reclamación de créditos pendientes locales y extranjeros.	- Formula las facturas comerciales; gestiona los cobros, revisa las cuentas, de gastos, gestiona los créditos bancarios, gira las letras de cambio y tramita operaciones de divisas.

Aunque sencilla en su concepción, esta estructura organizacional puede aparejar en los hechos dificultades, que principalmente provienen de la especificidad de todo lo inherente a los negocios con el exterior.

Cuando el conjunto de las funciones de exportación se agrupan en un sector o departamento, separándolas de aquellas que corresponden a la comercialización local se da lugar a un Departamento de Exportaciones.

Es evidente que la estructura del departamento de exportaciones dependerá de la importancia cuantitativa que éstas tengan, es decir, del volumen de operaciones con el exterior.

En determinadas empresas, por su dimensión y alcance de sus operaciones, no sería lógico, sino onerosa y superflua, la organización compleja de un departamento de exportaciones. Si no se realizan funciones exportadoras de suficiente importancia, no se justifica la creación independiente de un departamento con ese fin.

Para su ubicación, debe tenerse en cuenta que la toma de decisiones en exportación debe ser normalmente rápida y fluida. Es por esta razón que la ubicación más deseable dentro de la organización es la de dependencia directa con la Dirección General de la empresa. Debe ocupar una posición de alto nivel, ya que en este caso tiene posibilidades de tomar contactos directos con otros departamentos situados en su nivel.

El papel que debe desempeñar este departamento es muy amplio, porque sus actividades deberían abarcar las relaciones con el extranjero, desde el estudio del mercado hasta la satisfacción final del cliente.

Si se atiende a su naturaleza, los cometidos de este Departamento, son de índole comercial, administrativos y financieros.

Estos cometidos pueden ser distribuidos de distinta manera dentro del Departamento de Exportación.

Sobre este tópico y sin pretender ser exhaustivo se puede proporcionar una "guía" para la organización de este departamento, que no puede ser considerado aisladamente, sino con el resto de la estructura general de la empresa, para evitar desequilibrios.

Un tipo de organización que se propone (2) es asignar al departamento las siguientes posiciones de segundo y tercer nivel:

- "A) Estudio y desarrollo de mercados:
 - Estadísticas de mercados exteriores
 - Estudios de comercialización en el exterior
 - Promoción de ventas y publicidad
- B) Gestión de las operaciones de ventas al exterior:
 - Territorio A
 - Territorio B
 - Territorio C
- C) Administración y Financiación de Ventas al exterior:
 - Pedidos, contratos y licencias
 - Expediciones y seguros
 - Financiación y cobros
- D) Servicios Técnicos en el exterior:
 - Preparación de ofertas
 - Montajes
 - Asistencia Técnica."

Como función general del Departamento de Comercialización, se especifica la de dirigir, planear, coordinar y supervisar el desarrollo y ejecución de políticas y programas de comercialización de los productos de la Empresa en el exterior.

Es improbable que en países como el nuestro, las empresas de exportación hayan alcanzado una dimensión tal que posean plantas de montaje en el exterior o desarrollen servicios post-venta, por lo que la posición D) sería injustificada.

(2) J. Brito y R. Herreros "Comercialización de las Exportaciones". Escuela de Organización Industrial. Madrid, 1970, págs. 15 y 16.

Lo expresado no significa que deba ignorarse la asistencia que el fabricante está obligado a dar de su producto a su clientela y a los utilizadores o distribuidores. La asistencia técnica resulta imprescindible para los productos industriales.

Como el tema de este trabajo se relaciona con la adaptación del producto para los diferentes mercados de exportación, cabría determinar entre la vasta red de tareas distribuidas en los diversos sectores del Departamento, aquellas que están vinculadas.

Dentro del esquema de organización propuesto, se señalarán aquellos, que de acuerdo al modelo presentado, deben captar y analizar la información extrayendo de ella lo relevante respecto al producto para su posterior adecuación. A dichos fines es el área de Estudios de mercados extranjeros, la que mayor participación tiene.

A modo de síntesis y para mejor ilustrar se transcribe;

"1.1. Estudio y desarrollo de mercados extranjeros (3)

I. FUNCION GENERAL

Analiza e informa sobre peligros y oportunidades que se ofrecen a la empresa en relación con mercados, políticas comerciales, usuarios y consumidores, redes de distribución, etc.

Estudia, prepara, propone y aplica ideas para desarrollar las ventas en los mercados exteriores.

II. ESPECIFICACION DE LAS RESPONSABILIDADES

1. Estudia las necesidades de la Empresa en cuanto a información de los diversos mercados en que opera.

2. Selecciona los equipos e instalaciones para obtención de información de los diversos mercados.

3. Dirige las actividades de contratación de empresas de estudios económicos e investigación de mercados.

(3) J. Brito y R. Herreros, ob. citada, págs. 50 a 54.

" 4. Supervisa las actividades de "Estadísticas de merca dos exteriores", "Estudios de comercialización en el exterior" y "Promoción de ventas y publicidad".

5. Realiza estudios de planificación a largo plazo de las actividades de exportación.

6. Asesora sobre los obstáculos y posibilidades que se ofrecen a la empresa en relación con mercados, políticas comerciales, usuarios y consumidores, redes de distribución, etc.

7. Evalúa las necesidades de "Promoción de ventas y pu blicidad" para llevar a buen término las previsiones y objetivos de venta.

8. Analiza el plan de "Promoción de ventas y publici- dad", introduce las modificaciones oportunas y lo somete a la aprobación de "Comercialización de productos en el exterior".

9. Controla la realización del plan de "Promoción de ventas y publicidad" una vez aprobado.

10. Propone y desarrolla ideas para aumentar las ventas en los mercados exteriores.

III. DEPENDENCIA JERARQUICA

Es responsable ante "Comercialización de productos en el exterior".

IV. POSICIONES DEPENDIENTES JERARQUICAMENTE

- Estadísticas de mercados exteriores
- Estudios de comercialización en el exterior
- Promoción de ventas y publicidad

1.1.1. Estadísticas de mercados exteriores

I. FUNCION GENERAL

Recopila, analiza y proporciona información sobre datos estadísticos de importación y exportación del país y de otros países.

" II. ESPECIFICACION DE LAS RESPONSABILIDADES

1. Planifica y recopila la obtención de datos estadísticos relacionados con las ventas al exterior.

2. Analiza las variaciones habidas en las importaciones y exportaciones en los países en que opera la Empresa o de aquellos que son competidores de la misma.

3. Propone y desarrolla sistemas, métodos y procedimientos de obtención de información del mercado a través del equipo de ventas.

4. Detecta e informa sobre peligros y oportunidades relacionados con el desarrollo de las ventas de la Empresa en los diversos países.

5. Resume la información estadística obtenida y la presenta de forma sistemática para que pueda servir de orientación a los niveles ejecutivos de comercialización de productos en el exterior.

6. Ayuda a Estudio y Desarrollo de mercados extranjeros en la elaboración de Previsiones y Cuotas de venta.

7. Colabora con Estudios de Comercialización Exterior en actividades comunes.

8. Gestiona la adquisición de publicaciones y servicios de información estadística del exterior.

III. DEPENDENCIA JERARQUICA

Estudios y desarrollo de mercados extranjeros.

1.1.2. Estudios de comercialización en el exterior

I. FUNCION GENERAL

Efectúa análisis económico-comerciales en relación con las operaciones de comercialización de los productos en el exterior a corto o a largo plazo.

II. ESPECIFICACION DE LAS RESPONSABILIDADES

1. Realiza estudios sobre posibilidades de comercialización de los productos de la Empresa en otros países.

2. Analiza los canales de comercialización utilizados por la empresa en el exterior, el grado de eficacia de los mismos y posibilidades de mejora.

3. Estudia las características de los productos competidores en los diversos mercados y los compara con los de la Empresa.

4. Evalúa la eficacia de los medios publicitarios y elementos de promoción de ventas empleados en relación con los objetivos fijados.

5. Estudia las actividades de la competencia ~~en cuanto~~ puedan afectar a la Empresa.

6. Visita periódicamente a las delegaciones de venta en el exterior e informa sobre su funcionamiento.

7. Investiga los elementos de distribución material de los productos en el exterior y propone mejoras en los mismos.

8. Analiza los costos de comercialización de productos en el exterior por las diversas partidas o factores que intervienen.

9. Solicita ofertas a empresas especializadas para la realización de estudios de mercados en el exterior, las compara una vez recibidas e informa sobre las más adecuadas.

10. Estudia y propone mejoras en la organización comercial y administrativa.

11. Colabora con Estadísticas de Mercados Exteriores y con Promoción de Ventas y Publicidad en actividades comunes.

III. DEPENDENCIA JERARQUICA

Estudio y desarrollo de mercados extranjeros.

"1.1.3. Promoción de ventas y publicidad

I. FUNCION GENERAL

Colabora en la preparación y puesta en práctica de ideas para desarrollar las ventas en los mercados exteriores.

II. ESPECIFICACION DE LAS RESPONSABILIDADES

1. Estudia, prepara y propone el plan de promoción de ventas y publicidad.

2. Establece programas de campañas de publicidad, seleccionando los medios más adecuados.

3. Evalúa los métodos más adecuados para lanzamientos de los productos de la empresa en los diferentes países y prepara programas coordinando las diferentes fuerzas de venta para alcanzar los objetivos.

4. Prepara métodos y procedimientos para intensificar la demanda, conservarla o desarrollar una parte del mercado para los productos de la empresa en el extranjero.

5. Solicita ofertas a las empresas publicitarias en relación con las actividades programadas y se encarga de evaluarlas y seleccionar las más adecuadas.

6. Analiza y propone planes, programas y acciones de relaciones públicas, desarrollando parte de estas actividades.

7. Supervisa los textos publicitarios en anuncios, carteles, folletos, catálogos, etc.

8. Desarrolla actividades de publicidad directa.

9. Se encarga de preparar la labor complementaria de comercialización de productos en el exterior.

10. Organiza la participación de la empresa en ferias y exposiciones.

11. Obtiene y distribuye el material de promoción de ventas y publicidad.

12. Prepara y propone planes de formación de personal de ventas en el exterior y colabora en la ejecución de los mismos.

13. Analiza los argumentos de venta más adecuados para la venta de los productos en el exterior y se encarga de preparar el Manual de Ventas.

14. Estudia y colabora en la realización y puesta al día del Manual de Normas de Procedimientos de las Actividades del Equipo de Ventas.

15. Prepara, propone y administra, una vez aprobado, el presupuesto de Publicidad, Promoción de Ventas y Relaciones Públicas.

III. DEPENDENCIA JERARQUICA

Estudio y desarrollo de mercados extranjeros."

Aún cuando la mayor parte de las actividades referentes al producto se concentran en esta área existen también otros aspectos asignados a las restantes. Del examen de las funciones propuestas para el Departamento de Exportación de J. Britos y R. Herreros, se extrae - para citar un ejemplo -, que la Sección Gestión de las operaciones de ventas al exterior vela por el cumplimiento de las normas a fin de obtener de los mercados en que opera la empresa, información sobre productos.

El criterio de organización expuesto es de tipo funcional y adopta para el caso específico de la función ventas, la división territorial.

Debe entenderse no obstante, que no existe rigidez y por consiguiente cualquier empresa podría adoptar una división por productos o de cualquier otra índole según sus necesidades.

Igual consideración debe hacerse para el conjunto del organigrama que si bien ha sido elaborado teniendo en cuenta las funciones que se generan como consecuencia de la actividad exportadora está pensado para una empresa de tamaño mayor.

No siempre resultará útil agrupar las funciones en la forma presentada. Dependerá de cada caso y de cada situación. Inclusive puede ocurrir que algunas funciones como las correspondientes a financiación, se considere más conveniente incluirlas dentro de la Dirección Económico-Financiera de la empresa.

Cualquiera sea el tamaño de la empresa y el esquema de organización adoptado, es imprescindible la coordinación de la actividad de exportación con otras de la empresa.

Estos contactos son necesarios, unas veces para coordinar mejor las actividades y otras, porque no existe un Departamento de Exportación con una organización independiente; debido a que el tamaño de la empresa no lo justifica, o por otras razones.

Cuando el Departamento de Exportación no depende de la Dirección Comercial de la Empresa, resulta obvio señalar la necesidad de tener contactos con aquél.

Otras relaciones como las del Departamento Económico-Financiero son necesarias, a fin de armonizar los programas a las exigencias financieras de la empresa.

Una especial consideración merecen las relaciones con el Departamento de Producción y con Investigación y Desarrollo, si éste existiera, con el que obviamente coordina aspectos elementales. Con ello se evitarán problemas tan frecuentes como el desfase en el cumplimiento de los pedidos o sobre las posibilidades reales de alcanzar determinados volúmenes productivos. Uno de los aspectos críticos consiste en equilibrar los requerimientos del Departamento Comercial respecto al producto o líneas de productos con las posibilidades técnicas del Departamento de Producción o con la inclinación que éste pueda tener respecto a la normalización del producto.

El Departamento de Comercialización aparece como el medio receptor a través del cual afluye la información sobre el producto, para que el Departamento de Producción pueda efectuar las a-

daptaciones o cambios que aquél requiere. La división, sin embargo no es absoluta, porque suelen existir sobre los productos aspectos o especificaciones de índole técnica sobre los cuales se hace necesaria la presencia del técnico para captar las necesidades del consumidor.

B I B L I O G R A F I A

- BRITO, J. y HERREROS, R.: "Comercialización de las Exportaciones". Escuela de Organización Industrial, Madrid. 1970.
- CHORAFAS, Dimitris N.: "Planificación de nuevos productos". Ediciones Deusto, Bilbao, España. 1970.
- GORGORI VALLES, José: "Empresa, Producto, Consumidor". Editorial Hispano Europea, Barcelona. 1973.
- GOSLIN, Lewis N.: "El Sistema de Diseño de Productos". Centro Regional de Ayuda Técnica (AID), México. 1971.
- GRANELL, Francisco: "La exportación y los mercados internacionales". Editorial Hispano Europea, Barcelona. 1971.
- HAUSER, Philip M.: "Implicaciones del crecimiento demográfico para los negocios". Business Horizons. Vol. 3, Nº 2, 1960.
- JELENS, Maurice: "Guía Práctica del Exportador". Francisco Casanovas Editor, Barcelona. 1962.
- LEVITT, Theodore: "Miopía de la mercadotecnia - Modern Marketing Strategy", Harvard University Press, 1964.
- "La Moda del Marketing". Ediciones Grijaldo S.A., Barcelona, España. 1975.
- NEPVEU-NIVELLE, F.: "Lanzamiento de Productos". Editorial Occidente, Barcelona. 1964.
- PESSEMIER, Edgar A.: "Decisiones sobre nuevos productos". Editorial Hispano Europea, Barcelona. 1970.
- PILDITCH, James: "El vendedor silencioso". Ediciones de Occidente S.A., Barcelona, 1963.
- PRATT, Edward E.: "Los mercados internacionales". Editorial Hispano Europea. Barcelona (España), 1962.
- STILL, Richard R. - CUNDIFF, Edward W.: "Fundamentos de mercadotecnia". Centro Regional de Ayuda Técnica - Agencia para el Desarrollo Internacional (AID). México-Buenos Aires. 1975.
- SWEENEY, John: "La evaluación de nuevos productos para la exportación. Una metodología". CIFE Informa - Publicación sobre el Comercio Exterior de América Latina y el Caribe. Vol. III, Nº4, 1976.
- TAYLOR, Weldon J. - SHAW, Roy T.: "Mercadotecnia, un enfoque integrador". Editorial Trillas, México. 1973.
- VON STRITZKY, Otto O.: "La política del producto". Editorial Hispano Europea, Barcelona, España. 1975.
- CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL (ONU): "Misión exploratoria de mercadeo para calzado uruguayo en 5 mercados seleccionados". Marzo de 1974.

Impreso por la División
Publicaciones y Ediciones
Universidad de la República
Depósito Legal 118.480