

COMERCIALIZACION DE LAS EXPORTACIONES



J. BRITO Y R. HERREROS

ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL

JOSE BRITO y ROBERTO HERREROS

**COMERCIALIZACION
DE LAS
EXPORTACIONES**

ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL

MADRID

1 9 7 0

339.5
BRI

COMERCIALIZACION DE LAS EXPORTACIONES

POR
JOSE BRITO QUINTANA
Y
ROBERTO HERREROS ASIN

ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL

Avda. de la Moncloa, s/n. (Ciudad Universitaria)

MADRID-3

1 9 7 0

R. 13.005



Depósito Legal: M. 20945 - 1970

GRAFICAS ROMA. E. FERRARI, 30. MADRID

Han colaborado en la realización de este trabajo don José Manuel Muñoz Peláez, don Mario Romero Nieto y don Enrique Bohórquez López - Dóriga, a quienes agradecemos su valiosa participación.

CAPITULO I

INTRODUCCION

1. JUSTIFICACION

La exportación constituye para España un factor básico y, sin duda, limitativo de nuestro desarrollo económico. De una parte, posibilita la financiación de un normal abastecimiento de productos alimenticios, combustibles, materias primas o bienes de equipo de que carecemos, evitando, por consiguiente, estrangulamientos en la expansión de nuestra economía o de nuestras empresas. De otra, permite la plena utilización de los recursos disponibles y el aprovechamiento óptimo de los excedentes, junto a una mayor competitividad de la empresa que la realiza.

Consciente de ello, el Estado español ha tratado de estimularla constantemente. Junto a otros precedentes más remotos, ya el Decreto-Ley de 14 de noviembre de 1947 declaraba la exportación como actividad económica de preferente interés nacional. Pero es a partir de la publicación del Decreto-Ley de Ordenación Económica, de 20 de julio de 1959 —que instaura una nueva política, basada en una economía abierta de mercado, abandonando paulatinamente la autarquía que había imperado hasta entonces—, cuando se inicia una verdadera política operativa de positivos estímulos a la exportación. Con todo, la balanza de mercancías sigue manteniendo su tradicional déficit y nuestras exportaciones sólo cubrieron el en el año 1969 algo menos del 45 por 100 de las importaciones, lo que evidencia una débil capacidad expor-

tadora en relación con las necesidades internas de la economía nacional.

Si efectuamos un análisis comparativo con algunos países europeos, de dimensiones no muy diferentes del nuestro, observaremos que el índice exportador español es muy bajo. Así, y según cifras de la OCDE para 1968, España exportó unas 15, 8 y 6 veces menos que Alemania Occidental, Francia e Italia, respectivamente.

Se comprende fácilmente el enorme esfuerzo que aún tenemos que realizar para conseguir niveles de exportación similares a los de aquellas economías.

Con el Plan de Estabilización de 1959 España acepta el reto de la liberalización económica como punto de partida para posibilitar en el futuro el nacimiento de industrias sólidas capaces de hacer frente a la creciente competencia proveniente de los países más desarrollados y a largo plazo alinearse con ellos.

Con la liberalización nacen de forma progresiva un conjunto de medidas tendentes a fomentar las exportaciones y así, a lo largo de la década de los años 60, puede decirse que España pone en funcionamiento casi todas las que se conocían para estimular directa o indirectamente a la exportación. Ello era, por otro lado, el mejor medio de hacer frente a los compromisos contraídos ante el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT).

Surgieron entonces con carácter operativo las medidas de apoyo financiero, las ayudas fiscales, el perfeccionamiento de los regímenes arancelarios especiales, la ordenación comercial exterior y se vigorizaron las instituciones que proporcionaban asesoramiento.

Las exportaciones, con todas estas medidas, se han incrementado en forma notable, pero subsiste aún la duda de si han permitido corregir los defectos estructurales básicos que tradicionalmente ha padecido la economía española.

Estos defectos estructurales, señalados en la Ponencia de Comercio Exterior del I Plan de Desarrollo Económico y Social, pueden resumirse en los siguientes:

— fuerte fragmentación productiva,

- existencia de un equipo capital anticuado,
- bajo índice de investigación,
- carencia de adecuada organización comercial.

Conocido el diagnóstico se acentuaron los esfuerzos para dotar a las empresas españolas de una mayor capacidad competitiva, salvando en lo posible los obstáculos de carácter interno del sistema productivo. En este sentido pueden citarse como jalones importantes de esta política las disposiciones sobre condiciones técnicas y dimensiones mínimas, el grado de nacionalización exigido, la nulidad de los acuerdos con empresas extranjeras que limiten la exportación, los estímulos fiscales y financieros para fomentar la concentración de empresas, la bonificación arancelaria a los bienes de equipo no producidos en España, las acciones concertadas con importantes sectores de la Economía Nacional, etc.

Con las disposiciones mencionadas la Administración española había agotado casi todo el cuadro de estímulos de que podía disponer. Era preciso que, a partir de ellos, las empresas optasen no sólo por utilizarlos en forma adecuada, sino también por aceptar el reto de la empresa, más competitiva, europea y americana.

En este sentido, la empresa española, tal vez por el peso de una tradición autárquica y, en general, por hallarse poco preparada para competir en los grandes mercados, no ha realizado normalmente un esfuerzo de adaptación paralelo al de la Administración y ha aceptado con cierto retraso el reto. Es previsible que en la década de los años 70 se puedan recoger todos los frutos de aquella política estatal.

Hoy por hoy, aun cuando muchas de las medidas adoptadas pueden ser perfeccionadas, gran número de empresas españolas siguen adoleciendo de evidentes defectos de organización y comercialización cara a los mercados exteriores, donde la competencia es más dura y difícil.

Teniendo en cuenta el mayor esfuerzo comercial que será necesario realizar en el futuro para competir con éxito en los mercados exteriores debido a los movimientos integracionistas actuales, a la constante elevación del nivel de vida, a los avances tecnológicos y al progresivo crecimiento de la producción en todos los países, que obligará a intensificar los aspectos organizativos y de servicio, se ha considerado oportuno

tuno llevar a cabo una investigación sobre el nivel actual de organización de la empresa española y sus problemas de comercialización en el exterior.

2. PROPOSITOS

A pesar de que no contamos con ningún antecedente de investigaciones sobre esta materia en España nos decidimos a dar este primer paso, conscientes de nuestras limitaciones, con el deseo de contribuir con nuestra pequeñísima aportación al éxito de posteriores estudios.

Ciertamente, no nos podíamos hacer grandes ilusiones. Se trataba de hacer máximo el rendimiento con unos medios escasos. Ni podíamos encuestar a una muestra representativa de las empresas del país ni menos a todos los sectores económicos. Conocidas las dificultades nos propusimos solamente realizar una primera aproximación y para ello nos contentamos con analizar 40 empresas madrileñas del sector industrial, básicamente. Además procuramos seleccionar empresas no representativas, sino, a ser posible, las mejor organizadas y que llevasen a cabo un cierto esfuerzo comercial. En realidad, nuestro propósito perseguía tan sólo dar a conocer una situación que pudiera servir de pauta para otras empresas e incluso realizar algunas abstracciones y generalizaciones con objeto de hacer más útil nuestro trabajo. De ahí que hayamos evitado deliberadamente cuantificar las respuestas, pues dada la pequeñez de la muestra y la heterogeneidad de las empresas estudiadas podía llevarnos a conclusiones erróneas.

3. CONTENIDO

Amén de esta introducción, se presenta en II capítulo diversas orientaciones básicas con la finalidad de hacer algunas precisiones generales relativas a organización y comercialización de las exportaciones y situar al lector en el contexto de nuestra investigación.

El capítulo III intenta describir la organización actual del departamento de exportación en las empresas analizadas y situarlo en la organización general de las mismas. Se ha procurado estudiar evolutivamente su dependencia jerárquica, funciones, responsabilidad, etc. y dar una sucinta visión de las diferentes formas de organización.

Dado que no ha sido posible obtener un esquema amplio y sistemático de organización general se ha incluido un capítulo que, a modo de "manual de funciones", comprende las dependencias y descripción de funciones que teóricamente debería llevar a cabo un departamento de organización auto-suficiente. Este esquema puede resultar de gran utilidad para que cualquier empresa —introduciendo las variaciones que considere necesarias— lo ajuste adecuadamente a su realidad concreta.

El capítulo V describe algunos de los más importantes problemas que plantea la comercialización de las exportaciones. Habida cuenta de la complejidad de la materia y la riqueza de su contenido nos hemos visto obligados a simplificarlo. No podíamos abusar de la amabilidad de nuestros entrevistados, que, dicho sea en su honor, mostraron siempre el mayor interés en colaborar y en conocer los resultados de nuestro trabajo.

El capítulo VI está destinado a apuntar o enunciar en forma muy somera diversos problemas externos a la empresa, pero que en gran parte condicionan su actuación. Su finalidad es que su contenido pueda servir de punto de partida para futuras investigaciones sobre la acción de la Administración en las exportaciones.

Por último, se recogen una serie de conclusiones y recomendaciones basadas en la documentación consultada y fundamentalmente en la información obtenida de las empresas investigadas.

CAPITULO II

LA FUNCION COMERCIAL DE EXPORTACION

1. LA EXPORTACION Y LA VENTA

Se ha definido a la exportación como la venta de bienes y servicios al extranjero. Desde este punto de vista, la exportación es una venta. Pero este vocablo evoca algo mucho más complejo porque exige técnicas y medios muy diferentes de los de una venta al mercado interior.

Una serie de barreras se oponen a la exportación y obligan a realizar un esfuerzo superior al que sería preciso llevar a cabo para la venta al interior. Estas barreras, características del comercio de exportación, nos dan las notas que lo diferencian del comercio interior. En forma sumaria, pueden expresarse fijándonos en las dificultades propias del comercio de exportación. Estas dificultades pueden ser naturales e institucionales, según la menor o mayor participación del hombre en su creación.

1.1. Dificultades naturales

Son muy diversas, entre ellas están la situación geográfica y el clima, que determina las estaciones; las tradiciones, que influyen en el carácter; las religiones, con su influencia en los gustos y necesidades; las razas, que condicionan las formas de vida; la manera de ser, con exigencias de trato diversas; la población, que, con su diferente densidad, condiciona

las formas de existencia y las necesidades; los idiomas, que dificultan un fácil entendimiento; los gustos, condicionados éstos por factores psicológicos, históricos, climáticos, sociales, etcétera; las costumbres comerciales, que influyen en los hábitos comerciales, los sistemas de distribución, etc.; las distancias, con su influencia en las fechas de envío, la forma y estructura de los embalajes y los medios de transporte; la menor información que se produce como consecuencia de todo lo anterior, etc.

1.2. Dificultades institucionales o artificiales

Son producto de la soberanía de los Estados y, por consiguiente, muy heterogéneas. Pueden resumirse en las siguientes: la situación política, con diversas formas de intervención económica; las monedas, que obligan a fijar el tipo de cambio; los sistemas de pesas y medidas, que exigen una adaptación; las formalidades administrativas de autorizaciones y presentaciones de documentos; las formalidades aduaneras, que levantan barreras y exigen cumplimentaciones administrativas; las leyes, que comportan problemas muy complejos en materia de jurisdicción; los convenios y tratados, cuyo contenido es preciso conocer, etc.

Ante tal cúmulo de dificultades, que no aparecen en el comercio interior, es preciso disponer de un personal altamente especializado y proveerle de los medios necesarios para llevar a cabo la comercialización del producto de forma adecuada.

2. DIRECCION DE LAS ACTIVIDADES DE EXPORTACION

Las funciones a realizar por la dirección de las actividades de exportación para poner el producto o servicio a disposición del comprador o usuario extranjero, haciendo abstracción de las formalidades administrativas, y las diversas limitaciones de cada país son esencialmente las mismas que las que exige el mercado interior, pero en la exportación resultan

mucho más amplias y complejas como consecuencia de las diferencias anteriormente señaladas.

Estas funciones pueden concretarse en las siguientes:

1. Estudio de mercados exteriores.
2. Planificación de las actividades de exportación.
3. Operaciones de ventas al exterior.
4. Instalación o montaje.
5. Servicio postventa.

El contenido de estas funciones, su amplitud e importancia es variable. Depende de la clase de producto a exportar, de los canales de distribución elegidos, del volumen de operaciones, de los territorios de venta, de los objetivos de la empresa, etc.

Describimos seguidamente la actividad propia de cada una de las grandes funciones mencionadas.

2.1. Estudio de mercados exteriores

Tiene como misión básica reunir, analizar y presentar en forma ordenada toda la información relativa a los problemas que tienen lugar antes, durante y después de la transferencia de los bienes o servicios al consumidor o usuario extranjero. Ello equivale a la búsqueda sistemática y objetiva de los datos relacionados con los problemas que se derivan de la actividad de exportación, así como la elaboración de dichos datos, al objeto de proporcionar información que permita elegir entre diversas alternativas y tomar decisiones a corto y a largo plazo fundamentadas y con las máximas probabilidades de acierto.

En una investigación de mercados exteriores los datos precisos se refieren en general a:

2.1.1. Condiciones de acceso al mercado

Es un estudio preliminar cuya finalidad es descubrir las limitaciones y los condicionantes que existen para los productos en nuestro país y en el de destino. En el país pro-

ductor, generalmente, las dificultades son mínimas, salvo en épocas de escasez, por lo que el estudio ha de referirse a la problemática administrativa de las exportaciones y la normativa comercial exigida. Por otra parte, también deben estudiarse los sistemas de estímulos de los cuales podamos disfrutar. Más complejas son las cuestiones que debemos conocer acerca del país importador. Estas cuestiones son, en general, referidas a un producto, las siguientes:

- Política comercial exterior del país.
- Formalidades para obtener licencias de importación.
- Dificultades para obtener divisas.
- Restricciones cuantitativas existentes.
- Evolución de los derechos arancelarios.
- Reglamentaciones comerciales, sanitarias, de seguridad, etc.
- Convenios bilaterales con otros países y con el nuestro.
- Obstáculos legales y encubiertos existentes.
- Documentación exigida para la entrada del producto.
- Limitaciones para concurrir.
- Protección a la propiedad industrial.
- Calidad, rendimiento, conservación, salubridad, marcaje, embalaje, presentación, etc. exigidos.

2.1.2. Análisis cuantitativo del mercado

A continuación se deben estudiar los datos cuantitativos del mercado, principalmente dimensiones del mismo, composición y tendencia.

El análisis de las dimensiones del mercado en cada país debe hacerse por regiones geográficas, por tamaños de los utilizadores del producto, por industrias, por tipo, calidad, diseño o precio del producto, por clases socio-económicas, etc. También hay que estudiar los tamaños de mercado de los productos sustitutivos, así como la proporción de mercado que se satisface con la producción del país y con las importaciones.

Para conocer la estructura o composición del mercado deben estudiarse principalmente los proveedores nacionales

del mercado, los países de procedencia de las importaciones, las firmas importadoras de mayor importancia, los factores que pueden aumentar o reducir la competencia, tanto del país como del exterior, y la existencia de prácticas comerciales recíprocas.

El análisis de la tendencia del mercado debe comprender el estudio de los tamaños del mercado en los últimos cinco o diez años y su comparación con el presente, análisis de las diferencias de la demanda actual con la del pasado y tendencias que han aparecido en los últimos años que pueden hacer variar la demanda del producto. También es conveniente analizar los indicadores económicos recientes. El estudio de las importaciones en los últimos años debe referirse también a los países de procedencia y, no sólo del producto que se estudia, sino de aquellos otros mercados relacionados con el mismo, ya que su reducción o ampliación nos puede indicar que se están tomando medidas para frenar o estimular las importaciones y puede que en el futuro se apliquen también a nuestros productos.

2.1.3. Análisis cualitativo de la demanda

Simultáneamente al análisis cuantitativo del mercado es necesario investigar las características, actitudes y comportamiento del usuario o consumidor del producto en el país donde pretendemos exportar.

Entre los datos a obtener podemos citar: personas que deciden la compra del producto, factores emocionales que tienen importancia al tomar decisiones de compra, preferencias entre los consumidores respecto a sistemas y métodos de venta, hábitos de compra, periodicidad de las compras, impacto de la publicidad en los consumidores, diferencias regionales, establecimientos donde se venden los productos, diferencias en el consumo por categorías socio-económicas, etc.

2.1.4. Actividades de las empresas competidoras

Con el fin de efectuar comparaciones con nuestra empresa se debe obtener información sobre la organización y funcio-

namiento de las empresas más importantes que se reparten el mercado, fundamentalmente de las participaciones en éste, grado de firmeza en el mismo, ventajas básicas geográficas e industriales, productos relacionados, asociaciones, fusiones comerciales e industriales, protección oficial o particular, etc., reputación de las empresas más destacadas, métodos de distribución que emplean, técnicas de promoción de ventas, servicios de asistencia técnica que ofrecen, prácticas usuales de crédito y descuentos, niveles de precios, redes de venta, calidad del personal, potencial de fabricación, proyectos futuros, etcétera.

Por supuesto, que la realización de estos estudios varía según el tipo de productos, los países, los objetivos perseguidos, etc. y suponen grandes desembolsos, soportables sólo por grandes organizaciones capaces de compensar con su volumen de operaciones los fuertes gastos realizados. Sin embargo, siempre es posible llevar a cabo indagaciones, utilizando las estadísticas e informaciones proporcionadas por centros oficiales u organizaciones profesionales, que comportan muy poco gasto. Téngase en cuenta, no obstante, que lo esencial no es realizar la investigación, sino intentar sacar de ellas y aplicar las conclusiones adecuadas.

2.2. Planificación de las actividades de exportación

La empresa, en base a la información obtenida de los mercados, ha de decidirse por aquel objetivo u objetivos de exportación que considere más idóneos. Estos objetivos deben fijarse de forma coordinada con los establecidos a las funciones de comercialización interior, producción, aprovisionamiento y financiación, que, en conjunto, deberán corresponder con los objetivos generales de la empresa.

Definidos estos objetivos de exportación, han de buscarse formas particulares o estrategias que permitan alcanzarlos. Ello requiere un desarrollo en el tiempo, por lo que es preciso planear de forma sistemática el conjunto de operaciones que deben realizarse.

Al igual que al establecer los objetivos, el plan de ventas al exterior debe fijarse en coordinación con los planes esta-

blecidos para las funciones básicas y, de modo especial, con la actividad de comercialización interior. Estos planes conducen directamente a programas de acción que determinan principalmente las necesidades de materias primas, personal, bienes de equipo, producción, organización, esfuerzo comercial y medios financieros.

El plan de comercialización exterior comprende, en líneas generales, los siguientes aspectos básicos:

2.2.1. Política de productos

Teniendo en cuenta las características peculiares de cada país y seleccionados aquellos a dónde pretendemos exportar tendremos que adaptar nuestros productos a las exigencias de los mismos, agrupando los países que permitan un tratamiento similar. Esta agrupación debe realizarse teniendo en cuenta la similitud de los hábitos de los consumidores, su nivel de renta, las necesidades, desarrollo del país, etc.

Para cada agrupación se determina la gama o línea de productos, diseños, tamaños, calidades, envases y embalajes, etcétera, adaptando las producciones para el mercado interior a los requerimientos de la clientela exterior. Después se deben estudiar las posibilidades de introducir de forma sistemática nuestros productos, de acuerdo en cada momento con la fase de desarrollo del país y las preferencias del mercado.

Paralelamente se ha de determinar el tipo de servicio que se debe prestar al usuario o consumidor antes, durante y después de la venta.

2.2.2. Política de canales de comercialización

Los mercados internacionales son excesivamente amplios y dispersos para que las empresas puedan soportar los elevados gastos de una red de ventas autónoma, salvo si se trata de algunos productos industriales de elevado valor y de escaso número de compradores.

La empresa está, pues, obligada a elegir o seleccionar los canales de comercialización más adecuados para sus produc-

tos y ejercer una estrecha vigilancia sobre el comportamiento de los mismos. La elección estará en función de los objetivos de la empresa, de la experiencia, del volumen de exportaciones que se espere realizar, del país de destino, del producto, etcétera.

Decidido el canal o canales a utilizar, se debe fijar la colaboración que le debemos prestar, entre cuyos aspectos podemos citar: establecimiento de stocks, ayudas crediticias, asistencia técnica, apoyo promocional y publicitario, etc.

Las relaciones que ligan a la empresa con el canal se deben formalizar en un contrato que especifique las condiciones en que el servicio se presta.

2.2.3. Política de precios

Es preciso ante todo determinar el precio base a pagar por el usuario o consumidor y analizar la rentabilidad que proporciona en función del volumen de operaciones previsible. Fijada de esta forma la estructura de precios que faciliten márgenes comerciales aceptables es preciso definir la política de precios en base a los objetivos comerciales y de acuerdo con las posibilidades de absorción de los diversos mercados.

Entre los objetivos que se pueden fijar a la política de precios tenemos la obtención de beneficios, facilitar la introducción o penetración del producto en el mercado, eliminación de competidores, vender excedentes, dominar un sector de mercado, etc.

En igualdad de condiciones, el precio de un producto en un mercado exterior sufre dos sobrecargas:

- los gastos de aproximación del fabricante al punto de venta en el extranjero,
- el margen de gastos generales de ese punto de venta.

Para el cálculo del precio de venta básico a partir del cual nos podremos plantear una política de precios se requiere:

a) *Búsqueda del precio exportable.*

- * definiendo todos los elementos del precio: precio de exportación, factura proforma, especificaciones, etc.,

- * consulta con los especialistas de mercados,
- * confrontar su clasificación aduanera y la revalorización en la aduana.

b) *Búsqueda del precio de venta al cliente.*

- * precio de venta de los competidores,
- * primas de cuotas,
- * prestaciones del servicio postventa,
- * margen global de beneficios de los importadores,
- * posibles ventajas concedidas al cliente.

c) *Búsqueda del precio definitivo.*

- * confrontando el producto y su precio del punto b) con los productos de la competencia concurrente,
- * reacción del mercado ante el producto,
- * introducción del producto entre los concurrentes,
- * previsiones de venta a corto y largo plazo que le permitan estimar si es posible que se cumplan los objetivos definitivos de venta.

Es conveniente no olvidar que un error en el precio puede acarrear un fracaso o semifracaso que comprometa seriamente todo el proceso de venta en ese país.

Relacionando los precios que pretendemos establecer con los de otras empresas, la empresa puede decidir si el nivel de precios debe ser igual, inferior o superior a los de la competencia. También tiene que decidir los precios para productos relacionados y los criterios de determinación de los mismos en base a la calidad, cantidad, dimensiones, consumidores, etcétera. Además hay que decidir los criterios para la concesión de descuentos y bonificaciones, si los precios deben fijarse por la totalidad de los servicios —producto, costes de distribución física, servicios especiales, etc.— o bien si conviene dar un precio para cada uno de estos elementos. Por último, deben fijarse las distintas modalidades para llegar al establecimiento de las condiciones de venta.

Téngase en cuenta que en los mercados internacionales la política de precios de las empresas que concurren, a pesar de estar establecida de forma objetiva, no siempre es observada,

por lo que es preciso actuar aprovechando al máximo las oportunidades de beneficios que nos ofrecen en cada mercado, lo cual requiere una flexibilidad tal que permita ajustarse a las variaciones de la competencia y del mercado, salvo que seamos empresa líder del sector.

2.2.4. Política de promoción

Una de las características más necesarias en las empresas que desean desarrollar sus ventas en otros países es el espíritu de promoción, debido a los obstáculos con que se va a enfrentar.

Por ello se debe poner especial cuidado al elaborar la política de promoción, que tendrá como misión ayudar al producto en su intento de penetración en otros mercados, colaborando en la estimulación de la demanda extranjera y eliminación de los obstáculos que se opongan a la venta.

Entre los objetivos que podemos fijar a la política de promoción figuran: apoyar el lanzamiento de un producto, intensificar su demanda, conservarla, desarrollar una parte del mercado. Estos objetivos deben tener siempre presente su correspondencia con la vida del producto.

Las funciones de promoción más importantes son: elaboración de un plan de promoción, selección de medios publicitarios, elección del método de lanzamiento, programación de campañas, evaluación de la labor complementaria de comercialización a realizar y elaboración de un presupuesto.

2.2.5. Organización de actividades

Una vez definidas las políticas comerciales de exportación es necesario estudiar las distintas actividades a desarrollar y ordenarlas en el tiempo de forma que cada una de ellas pueda realizarse con la máxima eficacia en relación con los objetivos fijados a la función exportadora.

2.2.6. Determinación de standards de gestión

En esta etapa se estudiarán los distintos elementos que nos permitan medir la eficacia del Departamento de exportación en el futuro.

Entre los elementos a estudiar figuran principalmente peticiones de oferta, presupuestos a presentar, pedidos a obtener y servir, costes de comercialización, actividad del equipo de ventas, funcionamiento de los almacenes, depósitos, función de transportes, eficacia de los medios publicitarios y promocionales, información del mercado, etc.

2.2.7. Elaboración del plan definitivo

El análisis de todos y cada uno de los elementos del plan de comercialización y su posible medición nos pondrá de relieve las posibilidades de la organización actual en relación con los objetivos a alcanzar y, en su caso, el grado de esfuerzo adicional necesario, con lo que podremos ya elaborar el plan de comercialización definitivo de la función de exportación, que debe estar coordinado con las principales funciones de la empresa: Producción, Financiación y Comercialización interior.

Como el circuito de comunicaciones entre el poder de decisión en el punto de fabricación o país exportador y el punto de distribución y venta del producto en el país importador suele ser largo y complicado existen demoras, sobrecargas para la dirección y falta de flexibilidad y rapidez en la solución de los problemas que se plantean.

Por eso se recomienda una descentralización de las responsabilidades y poderes de decisión tan acusada como sea posible.

La última actividad a realizar, una vez elaborado el plan definitivo de comercialización, es su control. La Dirección Comercial ha de proceder a inspeccionar y vigilar el cumplimiento de dicho plan —cuya ejecución se describe en los apartados siguientes— con objeto de tomar las medidas oportunas para corregir las desviaciones que se produzcan y exigir responsabilidades a quienes se les ha conferido la autoridad necesaria para implantarlo y llevarlo a cabo.

2.3. Operaciones de ventas al exterior

Esta función se ocupa de realizar el conjunto de operaciones necesarias para llevar a cabo el plan de comercialización. Su labor básica consiste en organizar y dirigir la exportación con la finalidad de conseguir pedidos, para lo cual ha de realizar un conjunto de actividades, como son:

2.3.1. Selección y perfeccionamiento del personal

Exige estudiar las características de cada uno de los puestos de trabajo necesarios en la organización, preparar normas de actuación, determinar las retribuciones de cada puesto, etcétera. Y, posteriormente, localizar las fuentes de reclutamiento y proceder sobre la base del personal por ellas suministrado a la selección del más idóneo para cada puesto. Posteriormente, es preciso ocuparse de la formación inicial y ulterior perfeccionamiento, así como evaluar las características más acusadas del personal para adoptar la formación genérica a cada caso individual.

2.3.2. Dirección del personal de ventas

Una buena animación y dirección del equipo de ventas es condición indispensable para alcanzar el éxito en el plan de comercialización. Ello requiere la asignación de territorios o sectores de ventas, establecimiento de un sistema de prospección de clientes, programación de ventas, servicio al cliente, control de la labor de comercialización y análisis de eficacia.

2.3.3. Servicio técnico comercial

En los productos industriales complejos este servicio adquiere gran importancia. Se ocupa de proporcionar a los clientes el asesoramiento técnico indispensable, hace demostraciones, evacua consultas, realiza anteproyectos y proyectos, calcula precios y presupuestos y, en general, debe estar en

condiciones de proporcionar a la clientela la solución técnica más adecuada para cada caso.

2.3.4. Servicio administrativo de ventas

Se relaciona con los usuarios o clientes, tramitando consultas, presupuestos, pedidos, etc. y crea los procedimientos necesarios para establecer una corriente de comunicaciones y de información de todos los aspectos importantes de la actividad de comercialización. Ello requiere el establecimiento de registros de documentación de exportaciones (pedidos, presupuestos, etc.).

2.4. Instalaciones o montajes

En algunos productos industriales, y cuando las condiciones de venta así lo determinan, es necesario colaborar con el cliente en el montaje o colocación del producto en el lugar adecuado para su utilización y participar en las operaciones de puesta en marcha del mismo. En muchos productos industriales esta labor resulta indispensable. La actividad de montaje también puede ser efectuada por el personal del cliente, del canal de comercialización o de un contratista o subcontratista.

2.5. Servicio de post-venta

Esta actividad adquiere gran importancia en productos industriales complejos, en los que además del producto exportamos la garantía, con objeto de asegurar la continuidad de la venta. Por lo tanto, es preciso que, con posterioridad a la entrega que requiere el establecimiento de normas de servicios y preparación y tramitación de garantías, se organicen los servicios de suministros regulares de repuestos, prestación de servicios técnicos, se editen boletines y manuales de servicio, etc., así como mantener informados de los fallos del producto a los departamentos responsables.

CAPITULO III

**EL DEPARTAMENTO DE EXPORTACION
DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS**

INTRODUCCION

En este capítulo se resumen los resultados obtenidos en una parte de la encuesta realizada a un grupo de empresas españolas (1). Estas empresas pertenecen, fundamentalmente, a los sectores:

- Maquinaria.
- Siderurgia y metalurgia.
- Material de transporte.
- Montaje de plantas industriales.
- Electrodomésticos.
- Alimentación.
- Textil y confección.
- Empresas intermediarias.

Las cuestiones analizadas se refieren a:

- Denominación del departamento de exportación.
- Funciones de exportación que realiza.
- Funciones que efectúa relativas a otras actividades.
- Variaciones habidas en las principales funciones de exportación.

(1) En los capítulos V y VI, que tratan, respectivamente, de los problemas de comercialización exterior de las empresas españolas y de los obstáculos externos a la empresa exportadora se incluye el resto de la información de la encuesta realizada.

- Previsión sobre funciones a incorporar.
- Dependencia jerárquica del puesto que desarrolla funciones de exportación.
- Puestos subordinados al Departamento de exportación.
- Relaciones de la actividad de exportación con otras de la Empresa.

A continuación analizamos cada uno de estos apartados:

1. DENOMINACION

Siguiendo la información obtenida de nuestra encuesta, la función de exportación parece realizarse conjuntamente con otras actividades en un amplio sector de las Empresas españolas y, así, del simple análisis de la denominación de los cargos puede inferirse que no ha sido objeto de la atención debida. Se encuentra en muchos casos atribuida a personas que desempeñan normalmente un cargo genérico, como Subdirector, Apoderado o Administrador General, Secretario Técnico, etc. Ello parece apuntar un cierto espíritu centralizador por parte de la Dirección en las empresas que responden a este tipo de denominación del puesto en cuestión. En otros casos, y en mayor proporción, la dirección de los Servicios de Exportación es asumida por el Director Comercial, que incluye de este modo la exportación como una faceta más de su compleja competencia; todo lo cual parece evidenciar una general falta de especialización de la función exportadora.

Otras denominaciones del puesto, aunque menos frecuentes, hacen mérito, sin embargo, a la consideración de la actividad exportadora como especializada (Jefe del Servicio de Exportación, Jefe de la Sección de Exportación, Director del Departamento de Exportación, Jefe de Comercio Exterior, etcétera).

La conclusión final a que podemos llegar, partiendo de observar la muy diversa nomenclatura que el puesto directivo de Exportación de las empresas españolas recibe, es la casi total ausencia de una denominación común a los servi-

cios responsables de realizar funciones de exportación, fundamentalmente por compartir esta actividad con otras más generales, según se indica en el presente capítulo.

2. FUNCIONES DE EXPORTACION QUE REALIZA

Respecto de las funciones relacionadas con la actividad de exportación correspondientes al puesto que analizamos señalaremos que un sector, no muy significativo, de nuestro contexto empresarial realiza actividades de *financiación y relaciones con la Banca*.

Más frecuente es la asignación al puesto de la función de *investigación de mercados y previsiones para el futuro*.

En cuanto a la *promoción de las exportaciones*, señalaremos que es de incorporación más rara, aunque representa un valor ciertamente positivo, y suele llevarse a cabo a través, generalmente, de asistencia a Ferias y Exposiciones Internacionales, así como publicidad, regalos, visitas, etc.

La actividad de incorporación más usual es la *Tramitación Técnica y Administrativa* de la exportación (contactos con el Ministerio de Comercio, Cámaras de Comercio y demás organismos oficiales competentes a fin de obtener los oportunos permisos y las pertinentes desgravaciones fiscales, así como créditos a la exportación, etc.). Esta, repetimos, es la función más universal en nuestras empresas.

Por lo que afecta a la *ejecución* de la exportación o *acción de ventas*, también es función de habitual adscripción al Departamento exportador, teniendo encomendada la creación y dirección de redes comerciales.

También suele tener atribuida la actividad de *distribución física*, que integra generalmente el almacenamiento y contratación de seguro, transporte y flete. En algunos casos tiene a su cargo la preparación de mercancías, embalaje y etiquetado.

Con frecuencia menor (siempre —insistimos— conforme a nuestros datos) se señalan las funciones de *cobros, control* de resultados y *supervisión* de los canales de comercialización. Respecto de éstos, algún puesto de exportación se atribuye la actividad de orientación y asesoramiento. Se apunta,

finalmente, en algún caso aislado, como función relacionada con la exportación, la de ajuste o concordancia de la política comercial a *la general* establecida por la Dirección de la Empresa.

3. FUNCIONES RELACIONADAS CON OTRAS ACTIVIDADES

Como puede deducirse de las denominaciones del puesto ya indicadas, un número importante de los encuestados realiza además otras actividades. Ello puede obedecer, o bien a que la persona responsable de la exportación es un Director Comercial, con lo que resulta obvio que desempeñará funciones propias de las integrantes de la compleja variedad de su cargo, o bien a que la exportación no tiene una importancia cuantitativa suficiente para absorber todo el trabajo de la persona titular de la Dirección del Departamento que se ocupa de la exportación, por lo que, lógicamente, habrá de desempeñar otras funciones.

Suelen ocuparse, con gran frecuencia, de las importaciones. Es frecuente la asunción de funciones de relaciones públicas.

Con menos unanimidad se asumen, también conjuntamente en la actividad exportadora, funciones de contacto con los departamentos de producción, investigación y proyectos o con la dirección administrativa y con otras empresas de su grupo financiero.

Como consecuencia del carácter genérico del puesto en algunas ocasiones se desempeñan igualmente funciones de obtención de representaciones extranjeras en exclusiva y obtención de licencias, también extranjeras, de fabricación.

La jefatura del Departamento de Exportación, en casos más aislados, asume también la función de Aprovisionamientos nacionales, la adjuntía de Dirección, la Secretaría General, la Programación, el Transporte, la Asesoría Jurídica, relaciones con la Gerencia, con los Servicios financieros de la Sociedad, la Jefatura de Personal, etc.

4. VARIACIONES HABIDAS EN LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE EXPORTACION

Ante todo hemos de resaltar que se ha conseguido dar un paso positivo hacia el desarrollo de la actividad de Exportación, ya que no han desaparecido funciones en los Departamentos o Servicios de Exportación de nuestras Empresas (en este sentido se pronuncia la totalidad de las Empresas encuestadas).

Por el contrario, se ha producido un cierto desarrollo en las principales funciones de exportación en el sentido de que una abrumadora mayoría de las empresas (hay que exceptuar tan sólo un 16 por 100 de las empresas encuestadas) ha experimentado incrementos del volumen de las operaciones, debido fundamentalmente a un aumento y más adecuada preparación del personal adscrito a exportación, mejoras de funcionamiento en la Dirección de la empresa y en el sistema de control.

En un sector de empresas que viene a representar aproximadamente un 25 por 100 de nuestra encuesta no se han registrado nuevas funciones. No obstante, ha surgido en alguna empresa un agente *gestor*, encargado de aprovisionamientos, y también un intérprete comercial, coordinador de clientes y agentes; en algunas otras, además, han aparecido, como nuevas, funciones ya tradicionales: relaciones públicas, Marketing, publicidad, etc.

Se ha operado también una separación de funciones en algunos casos, como asimismo modificaciones en las actividades de exportación como consecuencia de una nueva estructuración de la empresa. Se han intensificado igualmente las relaciones y contactos con Empresas extranjeras de importancia, al objeto de utilizar sus canales de distribución. Nuevas igualmente, aunque de importancia cuantitativa mucho menor, son las funciones de hacer entrar en producción nuevos productos, promocionar la exportación y abrir mercados la posible comercialización de productos ajenos (lo que puede ofrecernos un índice del valor real de la exportación de productos propios en alguna empresa) e incluso la aparición, que apuntamos para concluir, de una sección de ha supuesto una eliminación de indecisiones y trabas al dar

a conocer el complejo mundo de disposiciones legales que integran, entre otros elementos, el marco socio-jurídico en que la empresa opera.

5. PREVISION SOBRE FUNCIONES A INCORPORAR

Para algo más de un 20 por 100 de las empresas que integran nuestra muestra las opiniones sobre la incorporación de posibles funciones al puesto concurren en negar la necesidad de las mismas, lo que parece indicar un cierto anquilosamiento del Servicio de Exportación. Hemos de reconocer, no obstante, que en determinadas Empresas, por su dimensión y alcance de sus operaciones, no sería lógico, sino oneroso y superfluo, el añadir nuevas funciones a las ya existentes. Algo parecido sucede con aquellas otras de gran tamaño que hayan concedido al Servicio de Exportación toda la importancia posible, de suerte que funcione a entera satisfacción de la Empresa.

En otros sectores, ciertamente se hace sentir la necesidad de nuevas funciones. Así, una de aquellas sobre cuya necesaria adición hay más conciencia es la *Publicidad*; lo propio sucede con la *Investigación de Mercados*, como asimismo (aunque en mucha menor proporción) con la *diversificación de la producción* para el mercado interno y el internacional.

Gran parte de las opiniones, por otro lado, suelen centrarse sobre la *organización* misma del Departamento o Servicio (reestructuración, creación de nuevos puestos, mayor autonomía y consiguiente responsabilidad, descentralización del servicio de exportación, división por territorios), o bien sobre la *financiación* (necesidad de más capital, mejor control de créditos, relaciones bancarias, formas de pago) y urgencia de crear *almacenes* en el extranjero.

Otro aspecto destacable, en fin, es la aspiración de simplificar y dar mayor agilidad a la tramitación y un más efectivo control burocrático.

6. DEPENDENCIA JERARQUICA

Partamos del análisis de una situación de hecho, y es que la gran mayoría de las empresas españolas sitúa el puesto al que se atribuye la exportación (más del 75 por 100 de la muestra) en dependencia directa de la Dirección General o Gerencia.

La situación que le sigue en importancia cuantitativamente es la de subordinación a la Dirección Comercial.

Por tanto, en el más frecuente de los supuestos, en el apuntado en el primer lugar, el cargo rector de la exportación se encuentra en el segundo nivel ejecutivo, revistiendo el carácter unas veces de Director Comercial, lo cual supone (salvo algunos casos excepcionales, en que hay dos Direcciones Comerciales, una para el interior y otra para el extranjero) el desempeño de tareas no sólo específicas de exportación, sino comerciales en general, cara al mercado nacional e internacional. En otros casos su actividad, como ya hemos señalado, se refiere a las tareas concretas de exportación.

Otro sector importante de las empresas españolas sitúa el cargo cuyo estudio nos ocupa en el tercer nivel de la organización, en dependencia directa de la Dirección Comercial, como hemos apuntado.

En muchas ocasiones puede suceder que la situación de la actividad exportadora en un nivel elevado de la organización obedezca simplemente a la escasa complejidad de la Empresa, donde es el propio director quien muchas veces se ocupa por sí mismo de esta función. Precisamente por esto, y para centralizar todas las decisiones en este campo, acuden a veces al expediente simplista de constituir puestos que estarán situados prácticamente en la línea jerárquica, pero a los que parece atribuirse carácter formal de "staff" por su denominación misma (Secretario Técnico, Secretario General, por ejemplo), con la finalidad de que, al no poder tomar decisiones por sí, acudan siempre a su autoridad.

Parece obvio, por otra parte, que a medida que descendemos en el nivel organizativo se va perdiendo agilidad y autonomía en la toma de decisiones que, en exportación, debían ser, normalmente, muy rápidas y fluidas. Así, en casos de

estructuras excesivamente diluidas, en las que el Servicio de Exportación ocupe un nivel bajo, habrá que ascender por la vía jerárquica, con los retrasos lógicos que ello implicará y que deben ser evitados.

Por todo esto parece que la situación más deseable es la de dependencia directa de la Dirección General, ya que supone que la Dirección de la Exportación se sitúa en los primeros niveles, con lo cual puede ejercer más presión sobre la Dirección, a la que tiene más fácil —y muchas veces obligado— acceso, al tratar con ella de política de venta, modelos a introducir en fabricación, etc., presión necesaria para que incida en los restantes Departamentos.

Otra ventaja que puede derivarse de una posición de alto nivel en el seno de la organización es la posibilidad de tomar parte en reuniones de directivos o jefes de servicios, así como de contactos directos con los Departamentos situados en su nivel e incluso, formal, pero lógicamente, con aquellos que, estando en un rango inferior a él, no estén en su dependencia directa, contactos éstos muy convenientes y que difícilmente tendrían lugar en el caso opuesto de encontrarse el Servicio de Exportación en un nivel bajo dentro de la estructura de organización.

Ahora bien, como en su momento señalamos, el Servicio de Exportación se integra en muchas ocasiones como una mera función más en la compleja competencia de la Dirección Comercial, lo cual le puede restar eficacia si los problemas de la comercialización interior le impiden concentrarse en las necesidades de la exportación.

7. POSICIONES SUBORDINADAS

Una gran parte de los encuestados citan a las Secretarías y servicios administrativos, situándolos en dependencia directa del puesto por ellos desempeñado. Dentro de éstos, la mayoría parece llevar a cabo trabajos exclusivamente de exportación, aunque en otros casos realizan funciones de importación conjuntamente con las exportadoras, no faltando tampoco el desempeño de actividades de otro tipo.

En ocasiones aparecen como subordinados los servicios o departamentos de *ventas y compras* (o solos aquél o éste). Esta situación se presenta no por subordinación al Departamento o Servicio de exportación, sino por que la persona cuya situación estudiamos ostenta el cargo genérico de Director Comercial y en cuanto a tal (y no en cuanto titular de exportación) le están subordinados aquellos Departamentos.

También suelen depender de la posición que nos ocupa las secciones de importación y exportación, lo cual es frecuente cuando ésta se titula de Comercio Exterior o es un cargo genérico, como Director Comercial, Secretario General o Director Gerente, por ejemplo, o depende sólo el Departamento o Sección de exportación, lo cual parece evidenciar la importancia concedida a esta actividad.

No ha faltado tampoco quien haya señalado como posiciones subordinadas los Departamentos de *Administración y Tramitación de Ventas*, de Marketing y Planificación y Desarrollo, por ejemplo.

Interés ofrece también la afirmación de subordinación (directa) de los *asesores jurídicos* o legales en algunos casos, lo que parece ser un índice de la importancia que esta actividad concreta presenta respecto del servicio de exportación por el condicionamiento que el marco legal supone a este tipo de funciones.

Finalmente, resaltaremos, como parece evidente, que el Departamento de exportación se encuentra en una muy abrumadora mayoría de las empresas españolas organizado conforme a una estructura funcional, siendo casi desconocida la de por divisiones en zonas geográficas de ventas (aunque se registre algún caso en este sentido entre nuestros encuestados). Es aún más extraña la estructura divisional por productos o tipos de clientes (organizaciones éstas desconocidas por la totalidad de la muestra que estudiamos).

8. RELACIONES DE LA ACTIVIDAD DE EXPORTACION CON OTRAS DE LA EMPRESA

Junto a las relaciones que el servicio de exportación desarrolla con el departamento al cual se encuentra adscrito y del que depende jerárquicamente o con sus subordinados, realiza otras de mayor o menor intensidad, según sea la menor o mayor autosuficiencia del mismo.

Todos los Departamentos de exportación, según los datos de nuestra encuesta, tienen contactos con la Dirección Comercial de la empresa. Esto en el supuesto de que no dependen de ella.

Más de la mitad parece relacionarse con los Directivos de Producción, con los cuales coordinan aspectos elementales. Relación similar, aunque en proporción algo menor, es la que suele mantenerse con el Departamento Económico-Financiero a fin de obtener créditos, fijar las condiciones de cobro, etc., con lo que el Departamento de exportación supedita su programa a las exigencias financieras de la empresa.

El Servicio de exportación se relaciona igualmente con otros servicios de la empresa dependientes de otros departamentos. Así, en nuestra encuesta manifiestan relacionarse con los servicios de Contabilidad e Intervención, con los servicios Post-Venta, de Asistencia Técnica, Publicidad, Compras, Dirección de Personal, Proyectos, Programación, Control de Calidad, etc.

Estos contactos que el puesto específico encargado de exportación lleva a cabo con otros propios de su empresa que no le son subordinados obedecen a la necesidad de relaciones colaterales en el seno de la organización, unas veces para coordinar mejor las actividades y otras por carecer el departamento encargado de realizar las funciones exportadoras de suficiente importancia como para justificar la existencia en su seno de una organización independiente.

CAPITULO IV

GUIA DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE EXPORTACION

INTRODUCCION

Con el fin de facilitar información al empresario sobre la posible estructuración de las actividades de exportación presentamos en este capítulo, con carácter no exhaustivo, la “guía” de organización de la posición “comercialización de productos en el exterior”, que comprende el organigrama y la definición de funciones de cada una de las posiciones fundamentales comprendidas en los tres primeros niveles del Departamento de exportación. No debe olvidarse que esta guía corresponde sólo a una de las actividades de la empresa y, por lo tanto, con objeto de que no se produzcan desequilibrios en el desarrollo de las otras actividades debe diseñarse previamente la estructura de organización general de la empresa de acuerdo con los objetivos fijados y con la planificación establecida.

Como posiciones subordinadas a “comercialización de productos en el exterior” se enumeran las siguientes:

- Estudio y desarrollo de mercados extranjeros.
- Gestión de las operaciones de ventas al exterior.
- Administración y financiación de ventas al exterior.
- Servicios Técnicos en el exterior,

que a su vez comprenden las posiciones incluidas en el tercer nivel y que se citan a continuación:

- A) Estudio y desarrollo de mercados extranjeros:
 - Estadísticas de mercados exteriores.
 - Estudios de comercialización en el exterior.
 - Promoción de ventas y publicidad.

- B) Gestión de las operaciones de ventas al exterior:
 - Ventas a USA y Canadá.
 - Ventas a Iberoamérica.
 - Ventas a Europa.
 - Ventas a Africa, Asia y resto del mundo.

- 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 puede observarse, se adopta en este ejemplo la división funcional en el segundo nivel. En el tercero se dividen funcionalmente las posiciones de "Estudio y desarrollo de mercados extranjeros", "Administración y financiación de ventas al exterior" y "Servicios técnicos en el exterior". Y para la posición "Gestión de operaciones de ventas al exterior" se adopta la división territorial.

Esta guía deberá adaptarse a las necesidades concretas de cada empresa. Se ha redactado considerando su aplicación a una gran empresa y teniendo en cuenta las funciones que se generan como consecuencia de la actividad exportadora. Ahora bien, es posible que algunas de las funciones que se exponen, al aplicarla a una empresa en concreto, se considere más adecuado agruparlas o incluirlas dentro de otras similares, como es el caso de las correspondientes a la Dirección Económica-Financiera de la Empresa. Asimismo se puede analizar si es conveniente definir como posición directiva el

tercer nivel del Departamento de exportación, ya que en muchas empresas puede ser oportuno hacerlo sólo hasta el segundo nivel en algunas posiciones.

Por último, señalemos que para aumentar el grado de eficacia en el desarrollo de estas funciones es conveniente completarla con la definición de los objetivos fijados a cada posición del Departamento y para los problemas que se repitan con mayor frecuencia preparar normas de procedimiento para solucionarlos.

Tras estas consideraciones ofrecemos en las páginas siguientes la guía de organización que comprende el organigrama y la especificación de funciones de cada una de las posiciones del mismo.

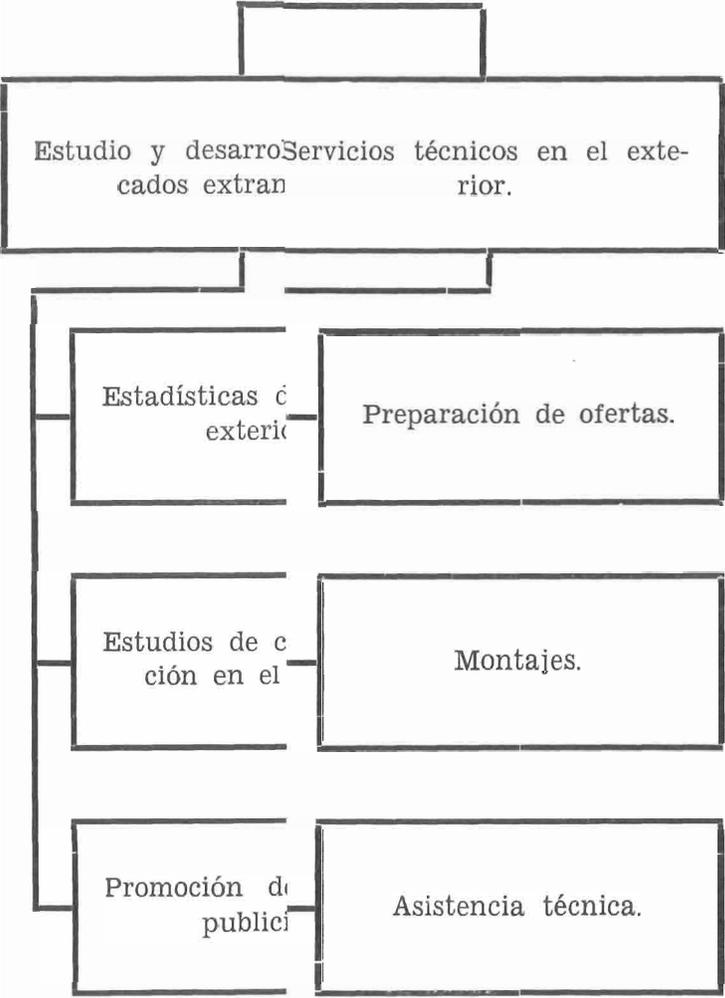
1. COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS EN EL EXTERIOR

I. FUNCION GENERAL

Dirige, planea, coordina y supervisa el desarrollo y ejecución de políticas y programas de comercialización de los productos de la Empresa en el exterior.

II. ESPECIFICACION DE LAS RESPONSABILIDADES

1. Estudia, prepara y propone a la Alta Dirección políticas de comercialización de productos en el exterior.
2. Analiza el desarrollo de los objetivos comerciales a corto y a largo plazo y recomienda modificaciones en los mismos cuando sea necesario.
3. Dirige las operaciones de venta.
4. Recomienda cambios en la estructura y gama de productos, presentación, etc.
5. Elabora planes y programas para el desarrollo de las ventas en los diversos países.
6. Coordina las actividades de los servicios técnicos, estudio y desarrollo de mercados, Administración de ventas al exterior en relación con las actividades de venta de productos en el exterior.



7. Estudia y evalúa la información de mercados, actividades de la competencia, características de los usuarios o consumidores, precios, lanzamiento de nuevos productos, etc.

8. Determina las previsiones de venta para los productos de exportación.

9. Prepara sistemas, métodos y procedimientos sobre actividades de ventas en el exterior.

10. Elabora y somete a la aprobación de la Alta Dirección el presupuesto de gastos del departamento.

11. Propone planes y programas de promoción de ventas, publicidad y relaciones públicas para apoyar la venta de los productos encomendados.

12. Se encarga de las actividades de administración, perfeccionamiento y control del personal de su departamento.

III. DEPENDENCIA JERARQUICA

Es responsable ante la "Dirección General".

IV. POSICIONES DEPENDIENTES JERARQUICAMENTE

- Estudio y desarrollo de mercados extranjeros.
- Gestión de las operaciones de ventas al exterior.
- Administración y financiación de ventas al exterior.
- Servicios Técnicos en el exterior.

1.1. Estudio y desarrollo de mercados extranjeros

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, etcétera.

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.

4. Supervisa las actividades de “Estadísticas de mercados 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 publicidad" para llevar a buen término las previsiones y objetivos de venta.

8. Analiza el plan de "Promoción de ventas y publicidad", 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 de España 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 costes 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.

1.2. Gestión de las operaciones de ventas al exterior

I. FUNCION GENERAL

Dirige, estimula y anima al personal de Ventas al exterior en sus actividades encaminadas a la obtención de pedidos y contratos que resulten rentables a la empresa.

II. ESPECIFICACION DE LAS RESPONSABILIDADES

1. Dirige las actividades de venta de los productos de la Empresa en el exterior.

2. Aplica las políticas de precios, descuentos, bonificaciones y condiciones de venta y recomienda cambios que permitan lograr los objetivos comerciales asignados o mejorar las ventas al exterior.

3. Propone planes y programas de venta en otros países y se encarga de su ejecución una vez aprobados.

4. Supervisa la información obtenida en los territorios referente a mercados, consumidores, clientes, productos y empresas competidoras, etc. y la canaliza hacia la Comercialización de productos en el exterior.

5. Se encarga de seleccionar y adiestrar el personal de ventas exteriores con ayuda de los Servicios Centrales.

6. Vela por el cumplimiento de los pedidos y deseos de los clientes.

7. Dirige y controla la aplicación de técnicas, métodos y sistemas de comercialización de productos en el exterior.

8. Coordina e impulsa las actividades de lanzamiento de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados en otros países.

9. Dirige, estimula y controla los esfuerzos del equipo de Ventas en el exterior.

10. Verifica el que los clientes y distribuidores tengan conocimiento de los productos de la Empresa.

III. DEPENDENCIA JERARQUICA

Es responsable ante Comercialización de productos en el exterior.

IV. POSICIONES DEPENDIENTES JERARQUICAMENTE

- Ventas a USA y Canadá.
- Ventas a Iberoamérica.
- Ventas a Europa.
- Ventas a Africa, Asia y resto del mundo.

1.2.1. Ventas a Europa (1)

I. FUNCION GENERAL

Dirige las operaciones de venta de los productos de la Empresa en Europa a través de delegaciones comerciales, representantes intermediarios, etc.

II. ESPECIFICACION DE LAS RESPONSABILIDADES

1. Se encarga de la gestión de las operaciones de venta en los territorios asignados.

(1) Para evitar repeticiones innecesarias se excluyen las funciones correspondientes a las otras divisiones territoriales.

2. Aplica las políticas de venta en los territorios de su jurisdicción y recomienda mejoras en las mismas.

3. Realiza las actividades derivadas de los planes y programas de ventas a Europa.

4. Vela por el cumplimiento de las normas para obtener información en sus territorios sobre mercados, consumidores, clientes, productos y empresas competidoras.

5. Colabora con Gestión de las operaciones de venta en la selección y adiestramiento del personal de ventas y vigila el cumplimiento de los programas de continuidad en la formación.

6. Tramita los pedidos y peticiones de los clientes.

7. Aplica técnicas, métodos y sistemas de comercialización en Europa.

8. Ejecuta en los territorios europeos los programas de lanzamiento de nuevos productos y de expansión de la Empresa en los diversos países.

9. Se encarga de realizar los planes de promoción de ventas y publicidad en las zonas de venta.

10. Proporciona información sobre previsiones de venta en su territorio.

11. Vigila el cumplimiento de las cuotas y objetivos de venta, animando y motivando al equipo de vendedores en su labor.

12. Colabora con los Servicios Técnicos en la asistencia a clientes.

13. Colabora con Administración y Financiación de Ventas al exterior en asuntos comunes.

III. DEPENDENCIA JERARQUICA

Gestión de las operaciones de ventas al exterior.

1.3. Administración y Financiación de Ventas al Exterior

I. FUNCION GENERAL

Propone políticas, planes y programas para financiar el desarrollo de las operaciones en el exterior y ejecutarlas una vez aprobadas.

Dirige las operaciones administrativas necesarias para efectuar la entrega de los productos al exterior.

II. ESPECIFICACION DE LAS RESPONSABILIDADES

1. Realiza previsiones de ingresos y gastos derivados de las operaciones de exportación.

2. Propone políticas y planes de financiación de la actividad encomendada.

3. Desarrolla programas de las actividades administrativas o financieras de exportación.

4. Propone las normas de procedimiento para dar la tramitación de pedidos, establecimiento de contratos, obtención de licencias, realización de expediciones y gestión de contratos de seguros.

5. Introduce mejoras en los métodos y sistemas administrativos dentro de las normas de la Empresa.

6. Administra los pedidos obtenidos y se encarga de coordinar las actividades necesarias para la realización de los mismos.

7. Evalúa las distintas fuentes de financiación de las operaciones en el exterior y se encarga de establecer los procedimientos para la obtención de los medios financieros más adecuados y económicos.

8. Realiza las operaciones de cobros.

9. Recibe asistencia funcional de la dirección de los servicios económico-financieros de la empresa y vela por el cumplimiento de las normas y disposiciones de la misma en las actividades de exportación.

10. Estudia las necesidades de personal de la posición y se encarga de la selección del mismo, de acuerdo con las limitaciones existentes.

11. Controla la realización de los presupuestos de ingresos y gastos de las distintas posiciones de los servicios de exportación.

III. DEPENDENCIA JERARQUICA

Es responsable ante Comercialización de productos en el exterior.

IV. POSICIONES DEPENDIENTES JERARQUICAMENTE

- Pedidos, contratos y licencias.
- Expediciones y seguros.
- Financiación y cobros.

1.3.1. Pedidos, contratos y licencias

I. FUNCION GENERAL

Se encarga de la preparación de contratos, tramitación de pedidos y obtención de licencias relacionadas con las operaciones de venta al exterior.

II. ESPECIFICACION DE LAS RESPONSABILIDADES

1. Recibe de la clientela o Delegaciones de Venta los pedidos aceptados en relación con los servicios de exportación y se encarga de verificar si las condiciones de venta se ajustan a las normas establecidas.
2. Confecciona los contratos y los somete a la firma de la Empresa y del cliente.
3. Gestiona la obtención de licencias de exportación y de su remisión a los servicios de expediciones.
4. Tramita los pedidos y contratos a los servicios afectados en su cumplimiento.
5. Mantiene al día un registro en cartera e impulsa en los servicios de producción los pendientes.
6. Facilita a Estadísticas de mercados exteriores los datos para la elaboración de estadísticas internas de ventas.
7. Colabora con Expediciones y seguros en la resolución de problemas comunes.
8. Se relaciona con Financiación y cobros en cuestiones de facturación y saldos pendientes.

III. DEPENDENCIA JERARQUICA

Administración y Financiación de ventas al exterior.

1.3.2. Expediciones y seguros

I. FUNCION GENERAL

Se ocupa de la preparación de los pedidos para su entrega en las condiciones acordadas, gestiona los medios de transporte más económicos y eficientes y efectúa la contratación del seguro.

II. ESPECIFICACION DE LAS RESPONSABILIDADES

1. Recibe los productos terminados de la Dirección de Producción para su entrega al cliente.

2. Se encarga de la gestión de "stocks" de productos terminados antes de su remisión a clientes.

3. Realiza las actividades complementarias para enviar el producto a Montajes y protección del mismo durante el transporte.

4. Estudia el medio de transporte más adecuado y económico para conseguir que el envío a Montajes se realice con el menor riesgo y en el tiempo previsto.

5. Evalúa las características de cada una de las empresas de transporte y se encarga de seleccionar la más adecuada.

6. Gestiona el contrato de seguro de las mercancías.

7. Remite el producto al lugar previsto para la instalación, en su caso, por Servicios Técnicos en el exterior.

8. Recibe la documentación de control de recepción.

9. Se encarga de indagar las causas de los retrasos de algunos envíos debido a los medios de transporte.

III. DEPENDENCIA JERARQUICA

Administración y Financiación de ventas al exterior.

1.3.3. Financiación y cobros

I. FUNCION GENERAL

Analiza, selecciona y tramita la obtención de los medios disponibles más adecuados para financiar a corto o a largo plazo las operaciones con el exterior. Propone las condiciones de crédito más idóneas y se encarga de la gestión de cobros.

II. ESPECIFICACION DE LAS RESPONSABILIDADES

1. Estudia la posible realización de las distintas operaciones de ventas y las necesidades de financiación de las mismas a corto y a largo plazo.

2. Asesora a Administración y Financiación de ventas al exterior sobre posibilidades de financiación de las operaciones citadas.

3. Siguiendo las indicaciones de la Empresa, se encarga de contactar con las entidades e instituciones de financiación al objeto de gestionar la obtención de préstamos.

4. Ayuda a Administración y Financiación de ventas al exterior en la elaboración de los presupuestos generales de ventas al exterior.

5. Se encarga de administrar los créditos conseguidos, según las normas establecidas.

6. Recibe información de las instalaciones efectuadas y servicios prestados por Asistencia Técnica no comprendidos en las condiciones de los contratos, al objeto de preparar la facturación oportuna.

7. Controla los cobros efectuados por los servicios de Asistencia Técnica.

8. Dirige las actividades administrativas de facturación y cobro a clientes.

9. Analiza los impagados y se informa de sus causas en los servicios afectados e impulsa los cobros de los mismos.

10. Remite a la Asesoría Jurídica aquellos recibos impagados que, según las disposiciones de la empresa, deban intervenir.

III. DEPENDENCIA JERARQUICA

Administración y Financiación de ventas al exterior.

1.4. Servicios Técnicos en el exterior

I. FUNCION GENERAL

Elabora presupuestos, realiza las operaciones de montaje y las actividades de asistencia técnica derivadas de la venta de los productos.

II. ESPECIFICACION DE LAS RESPONSABILIDADES

1. Calcula las necesidades de utilización de mano de obra, elementos de montaje y asistencia técnica necesarias para instalar el producto y conservación posterior del mismo.

2. Establece planes y programas para la realización de los servicios técnicos en el exterior.

3. Estudia, prepara e implanta normas de procedimiento para las actividades de ofertas, montaje y asistencia técnica en el exterior.

4. Prepara, propone y administra, una vez aprobado el presupuesto de gastos de su posición, y de las dependencias que ésta comprende.

5. Analiza las posibilidades de mejora en los métodos y sistemas utilizados por los servicios técnicos en el exterior.

6. Asesora a Comercialización de productos en el exterior en cuestiones relativas a asistencia técnica, instalaciones,

cálculo de presupuestos y otros aspectos que comprende el Servicio Técnico.

7. Informa a la Administración y Financiación de ventas al exterior sobre desviaciones de importancia en los costes en relación con los presupuestos enviados para su tramitación al cliente.

8. Recibe de Gestión de las operaciones de ventas al exterior las peticiones de oferta para que sean elaboradas por Preparación de ofertas.

9. Colabora con Estudios y desarrollo de mercados extranjeros en cuestiones comunes.

III. DEPENDENCIA JERARQUICA

Comercialización de productos en el exterior.

IV. POSICIONES DEPENDIENTES JERARQUICAMENTE

— Preparación de ofertas.

— Montajes.

— Asistencia Técnica.

1.4.1. Preparación de ofertas

I. FUNCION GENERAL

Estudia las peticiones de oferta recibidas, calcula las necesidades y presupuesto de materiales, equipos, mano de obra y otros gastos imputables a la oferta y confecciona dibujos o planos para incluir en la misma.

II. ESPECIFICACION DE LAS RESPONSABILIDADES

1. De acuerdo con los planes y programas establecidos se encarga de reclutar el personal técnico necesario para la oficina técnica.

2. Adiestra y perfecciona al citado personal.

3. Desarrolla programas detallados al objeto de conseguir que los presupuestos se calculen de la forma más eficiente y en el mínimo de tiempo.

4. Analiza las peticiones de oferta recibidas, incluyéndolas dentro de las programaciones detalladas.

5. Está al día en cuanto a cotizaciones de equipos, material complementario, remuneración de mano de obra y personal técnico, al objeto de poder obtener la mayor aproximación en la previsión de costes de cada oferta.

6. Establece normas de simplificación en el cálculo de presupuestos, estudiando la posibilidad de utilización de ábacos, esquemas normalizados y material complementario que acompaña a la oferta.

7. Dirige las actividades del personal técnico que integra la posición.

8. Envía a los servicios técnicos los presupuestos calculados.

9. Informa sobre desviaciones en los costes de realización de las ofertas presentadas y aceptadas.

10. Propone la adquisición de materiales y elementos de trabajo necesarios para el desarrollo de las actividades de esta oficina técnica.

III. DEPENDENCIA JERARQUICA

Servicios Técnicos en el exterior.

1.4.2. Montajes

I. FUNCION GENERAL

Controla la recepción de elementos y equipos a pie de obra; se encarga de las operaciones de instalación y puesta en funcionamiento.

II. ESPECIFICACION DE LAS RESPONSABILIDADES

1. Recibe información de los pedidos conseguidos por Administración y Financiación de ventas al exterior al objeto

de que se pueda prever con bastante antelación las necesidades y establecer la debida programación en la instalación de las obras o equipos.

2. Estudia las posibilidades de obtención de personal técnico propio del cliente o subcontratado, según las especificaciones de la oferta aprobada.

3. Se encarga de seleccionar el personal técnico de montaje, de acuerdo con las normas e instrucciones de la empresa, teniendo en cuenta las posibilidades de reclutamiento del mismo y niveles de remuneración en los diversos países.

4. Recibe información de los servicios de producción sobre las fechas aproximadas de terminación del producto y calcula el tiempo complementario necesario para recibir el mismo a pie de obra.

5. Dirige las actividades de montaje asignadas directamente, estableciendo las programaciones detalladas oportunas y velando por el cumplimiento de las mismas.

6. Verifica la recepción de elementos y equipos en el lugar en que han de ser instalados.

7. Soluciona los problemas derivados de las posibles deficiencias y retrasos en los envíos.

8. Colabora en algunos casos con el personal del cliente en la instalación de productos.

9. Propone y gestiona la posible subcontratación de instalaciones y montajes.

10. Vigila el grado de cumplimiento de las obras subcontratadas.

11. Analiza las previsiones de costes incluidos en cada una de las operaciones de montaje, procura que las realizaciones estén dentro de los límites tolerados e informa, en su caso, de las posibles desviaciones.

12. Se encarga de la puesta en funcionamiento de la maquinaria o equipos instalados.

III. DEPENDENCIA JERARQUICA

Servicios Técnicos en el exterior.

1.4.3. Asistencia Técnica

I. FUNCION GENERAL

Vigila el funcionamiento de los productos, analiza reclamaciones de la clientela, efectúa reparaciones y provee de los repuestos necesarios.

II. ESPECIFICACION DE LAS RESPONSABILIDADES

1. Colabora con Servicios Técnicos en el exterior en las previsiones relativas a asistencia técnica de los productos instalados.

2. Recibe de Administración y Financiación de ventas al exterior los contratos del cliente para estar informado en todo momento de las condiciones de venta y especificaciones del grado de servicio que puede prestar en su día.

3. Lleva al día un registro de garantías y servicios de mantenimiento.

4. Prepara, propone y aplica las normas de utilización de los servicios de asistencia técnica.

5. En coordinación con el Departamento responsable establece las condiciones de funcionamiento y la garantía que se ofrece.

6. Atiende las peticiones de los clientes relacionadas con el servicio post-venta.

7. Se encarga de la gestión de stocks de material de repuesto.

8. Realiza las actividades de reclutamiento y formación del personal necesario dentro de los límites e instrucciones establecidas por la Empresa.

9. Estudia y propone mejoras en la organización de los servicios de asistencia técnica.

10. Prepara boletines y manuales de servicio a utilizar por el cliente.

11. Programa y dirige las actividades del personal de asistencia técnica y almacenes de repuestos.

12. Lleva estadísticas de los fallos del producto y repuestos.

13. Informa a Administración y Financiación de ventas al exterior sobre los servicios efectuados para poder facturar, en su caso, los que estén fuera de garantía o de las condiciones establecidas en los contratos.

III. DEPENDENCIA JERARQUICA

Servicios Técnicos en el exterior.

CAPITULO V

**LOS PROBLEMAS DE
COMERCIALIZACION EXTERIOR
DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS**

I. POLITICA DE PRODUCTOS Y DE TERRITORIOS DE VENTA

1.1. Introducción

Dentro de la planificación de las actividades de exportación juega un papel relevante el capítulo dedicado a *política de productos*.

Al dirigirse a cualquier mercado la empresa se plantea el problema de la determinación del producto o línea de productos que ha de intentar introducir en él.

Las facetas principales que pueden destacarse en toda política de productos vienen a ser *la determinación del producto* o productos, de una parte, y *la introducción* de los mismos, de otra. Respecto de la primera, se incluyen en ella todos los problemas correspondientes a la selección del producto más comercializable internacionalmente, como amplitud de la gama o línea de productos, calidad, presentación, etcétera.

Por cuanto afecta a la introducción de productos en otros mercados, comprendería toda la problemática relativa a la opción básica entre diversificar, de un lado, la producción para acomodarse a los gustos e idiosincrasia de los distintos mercados o, por el contrario, intentar introducir el producto sin variaciones en todos ellos (con los problemas respectivos de elevado coste y gran esfuerzo promocional).

Aquí podrían encuadrarse también las decisiones de lanzar el producto por etapas de tiempo y espacio, o bien hacerlo masivamente para todo el mercado de un país y en un solo momento.

1.2. Aspectos que abarca la política de productos

La mayor parte de las empresas encuestadas resalta el aspecto de producir conforme a *especificaciones técnicas* muy concretas y que muchas veces cristalizan en patrones objetivos o normas standard, iguales para todos los países, con lo que se simplifica notablemente la adaptabilidad del producto y la política del mismo.

El fabricar con arreglo a especificaciones o, mejor, el ajuste del producto a esas especificaciones determina la *calidad* del producto, que bajo tal denominación es reclamado como una función de la política de productos por un número importante de nuestras empresas exportadoras.

Aspectos muy destacados de esta política son igualmente los que se integran bajo la rúbrica común de *presentación*, que debe ser muy cuidada a fin de adaptarse a los gustos y exigencias de la clientela extranjera en cuanto a tamaño, color, etc. (ello sin olvidar la economicidad que el tamaño o el embalaje puedan presentar por razón del transporte, clima, etc.).

Otro aspecto importante es el de la *asistencia técnica* en el caso de la exportación de bienes de producción, materializado principalmente en repuestos. La importancia de este aspecto ha llegado a ser resaltada hasta el punto de estimar la asistencia técnica como más trascendental que una buena organización comercial, pues ésta —se añade— sólo logra una más rápida penetración en el mercado, mientras que una buena asistencia técnica garantiza la seguridad y continuidad en el mismo.

Elementos a tener muy en cuenta son los de *seguridad* y *continuidad* en el suministro, pues de no obrar así el cliente puede acudir a la competencia e incluso romper definitivamente con la empresa que no le surtió oportunamente.

No debe olvidarse tampoco la necesidad de *diversificar* la producción para adaptarse a las gamas o líneas de productos del país o países a los que se pretende exportar.

En las *ventas sobre pedido* se presenta, lógicamente, la adopción de una política de adaptación a las sugerencias de los consumidores o utilizadores del producto.

Finalmente, aludiremos a las *ventas especiales* más importantes, como son:

— ventas de *lanzamiento* y ventas de *liquidación*. La política de la primera se concreta en el mayor esfuerzo, necesario para situar el producto en el mercado.

Por cuanto afecta a la venta de *liquidación*, responde a la necesidad de eliminar excedentes, con lo que la actividad de exportación reviste un carácter residual y esporádico.

Nota común a estas ventas especiales es su carácter ocasional. Una creencia bastante generalizada (y así resalta de nuestra encuesta) es la de que el producto debe lanzarse sin *ninguna adaptación* al mercado exterior. Esta creencia obedece, sin duda, al ya mencionado carácter marginal, que reviste, para gran parte de nuestras empresas, la actividad de exportación. Es necesario que nuestras empresas conozcan la realidad de los mercados exteriores y realicen todo tipo de esfuerzos para adaptarse a sus peculiaridades.

1.3. Establecimiento de la política de productos

Una vez expuestos todos los aspectos y decisiones que integran la política de productos cabe preguntarse (¿quién elabora esta política en el seno de la empresa española?

En la mayor parte de nuestras empresas la política de productos es establecida por el *Director Gerente* e incluso, en un porcentaje bastante elevado de nuestros encuestados, por el propio *Consejo de Administración* por sí mismo, o bien es éste quien la aprueba a *propuesta* de la Dirección Comercial o, más raramente, de la Sección o Departamento de Exportación.

Queremos llamar la atención en este sentido, pues lo más acertado sea quizá, precisamente, que la política de productos,

en cuanto tal política, se encuentre en los niveles más altos de decisión de la empresa, si bien es fundamental que la propuesta de la misma sea formulada por Departamentos profundamente conocedores de la problemática propia de la política o estrategia de productos, quienes gozarán de más posibilidad y capacidad de captación de los aludidos problemas.

Gran parte de los directivos consultados apunta, de otra parte, que es la *Dirección Comercial* la que aprueba la política de productos, política que le es propuesta, a veces, por sus propias oficinas especializadas.

Otro de los aspectos indicados es el establecimiento de la política de productos por el Director de Comercio Exterior (pero esta solución es mucho más rara que las anteriores).

Cuando la actividad de exportación reviste un carácter esporádico, parece existir una tendencia a que la política sea elaborada por un *comité especializado*.

No queremos concluir el presente epigrafe sin resaltar la importancia que los estudios de investigación de mercados, en cuanto información objetiva, ofrecen a la hora de fundamentar la decisión. Pero, tristemente, no siempre la decisión se basa en esa investigación, investigación que —recorremos— no suele hacerse por la mayoría de las empresas.

1.4. Adaptación de los productos a los mercados

En términos generales, las empresas encuestadas manifiestan una opinión favorable respecto a la adaptación de sus productos a los mercados del exterior.

Las razones aducidas a este particular son muy diversas: entre las empresas intermediarias parece no existir problema, pues, realmente, la adaptación no depende de ellas.

En otras ocasiones se realiza un intenso esfuerzo de adaptación para conseguir superar las dificultades administrativas que la exportación a Europa y, sobre todo a U.S.A., tiene establecidas.

La mayor parte de nuestros encuestados, no obstante, se pronuncian por una adaptación en base a la calidad enten-

dida esta con exclusividad o en combinación con el precio y la precisión.

Un buen grado de adaptación puede lograrse en el caso de fabricar bajo licencia extranjera, si bien se tropieza, entonces, con importantes limitaciones derivadas de no poder introducirse la empresa concesionaria de la licencia en los mercados que se reserva mediante acuerdos tácitos la empresa matriz, o por proporcionarle ésta únicamente modelos anticuados.

También puede lograrse una buena adaptación en el caso de fabricar un producto normalizado o de calidad uniforme (minerales, metales, etc) o bien concediendo un mayor esfuerzo en cuanto a materias primas y maquinaria con vistas a conseguir una mejor calidad, o una calidad adecuada.

Se puede conseguir adaptar el producto, igualmente, ajustándose a las necesidades y gustos del cliente extranjero, lo cual puede llevar a diversificar el producto según vaya destinado a un país desarrollado o subdesarrollado, de clima húmedo o seco, e incluso concediendo modificaciones de detalle, atendidas las sugerencias de los clientes o utilizadores.

Al margen de las opiniones apuntadas, hemos de afirmar que la política de productos cara al exterior requiere mucho mayor esfuerzo de adaptación de los mismos a ese tipo de mercados que la política dirigida al mercado nacional.

Ello es así porque hay muchos más obstáculos a la venta (legales, cualidades, cumplimiento de entregas, pagos, etc.) en los mercados exteriores que en el propio.

La empresa española, sin embargo, no hace, generalmente, los esfuerzos necesarios para adaptar su política de productos a los diversos mercados; a lo sumo, realiza adaptaciones muy tangenciales, siendo prácticamente el mismo producto que se destina al mercado interior, el que se exporta.

1.5. Los territorios de venta

Los países o zonas geográficas, que son objeto de una mayor atención por parte de la actividad exportadora de nuestras empresas son, en términos bastante semejantes, y a tenor de los datos de nuestra encuesta: Europa Occidental, Suda-

mérica, Estados Unidos, Oriente Medio y Africa, siguiéndole en importancia —aunque a muy considerable distancia— los países del Este europeo y, más distanciados aún, Canadá y sobre todo, Australia.

Los datos que se desprenden de nuestra encuesta pueden suponer una desviación respecto de los porcentajes de distribución territorial del comercio exterior de exportación español en su totalidad, en el sentido de deducirse de la repetida encuesta que un elevado porcentaje de las actividades de exportación de nuestras empresas se orienta a países subdesarrollados. La razón es simple: la inmensa mayoría de las empresas encuestadas son industriales, que aprovechan nuestros convenios bilaterales para colocar sus productos, unas veces, y otras acuden a aquellos mercados en los cuales la competencia es menos dura.

Excepción importante la constituye la exportación a los Estados Unidos por inverso a lo que sucede en otros países industrializados, como los europeos. Su importancia estriba en la pujanza de la economía norteamericana que le lleva, por nivel y capacidad de la demanda, a comprar partidas muy fuertes, de una parte, y en la amplitud o abanico de posibilidades que abarca (en este mercado tienen cabida los más variopintos productos), de otra.

La exportación de productos industriales, en general, parece orientarse hacia países subdesarrollados o en trance de desarrollo (Iberoamérica, Oriente Medio y Africa o, de otra parte, los países del Este europeo), si bien algunas empresas manifiestan dirigirse concretamente a países supradesarrollados, por ofrecer éstos más garantías de continuidad en la demanda del bien o servicio de que se trate, o por ser el producto a exportar apto para un uso o servicio cuya necesidad únicamente se siente en los países con un elevado nivel de vida.

Entre las muy variadas razones de selección de países o zonas de venta, destaca, muchas veces, la proximidad étnica, cultural y sobre todo lingüística, que determina muchas exportaciones a Hispanoamérica. En otras ocasiones, la exportación es la contrapartida obligada de las importaciones que, en virtud de acuerdos de compensación bilateral, recibimos de determinados países: todos los del Este Europeo, ciertos

países iberoamericanos, junto con un número menos importante de africanos o asiáticos.

Puede suceder también que la exportación se base en la oportunidad en la venta, esto es, nuestras empresas pueden atender sin tardanza pedidos que otras industrias extranjeras de la competencia no pueden servir por el elevado número de peticiones que reciben.

La exportación de quienes fabrican productos avalados por la garantía y el prestigio de una marca extranjera bajo cuya licencia se fabrica, puede quedar circunscrita a las zonas no cubiertas por la exportación de la industria o firma originaria.

Por lo que afecta a la exportación de productos no agrícolas a Europa, puede obedecer a centrar ésta en artículos fabricados bajo pedido (aunque sucede mucho más raramente esto que para los países subdesarrollados, que son quienes más utilizan esta fórmula) o, más frecuentemente, a ser la venta de minerales o metales que, por su propia naturaleza, no encuentra apenas obstáculos a su comercialización.

No falta, en fin, quien afirme haberse visto obligado a abandonar un determinado mercado ante la poca seriedad y formalidad que presenta (caso de Oriente medio, por ejemplo).

1.6. Política por países

Una mayoría de nuestros encuestados abundan en la opinión de tener establecida una política de *dispersión*, aunque de éstos sólo una pequeña proporción exporta a un elevado número de países.

El principal inconveniente que presenta la dispersión es el favorecer una tendencia a aumentar los costes de distribución; pero ofrece, como contrapartida, evidentes ventajas, tales como permitir una mayor continuidad y estabilidad en las ventas y mejores aprovechamientos de las oscilaciones de la coyuntura, así como de nuestra capacidad de producción.

Esta diversificación del mercado debe entenderse, en ocasiones, sin descuidar la concentración o consolidación en el país en que se ha actuado anteriormente, de un lado, o apa-

rejando, de otro, una concentración de artículos. Se presenta, también el caso de una diversificación de mercados, pero unida a una concentración dentro de cada país para lograr una mejor distribución.

La diversificación puede obedecer, igualmente, al hecho de tener que satisfacer a clientes aislados, o a la no regularidad en el consumo o utilización del producto, o por ser éste encajable sólo en países de elevado nivel de vida. Puede señalarse, en fin, alguna opinión favorable a una política de expansión como prueba, expansión entendida sin olvidar la seguridad que ofrece el respaldo de una concentración en aquellos territorios donde ésta pueda ser más lucrativa.

La razón por la que la deseada política de expansión se lleva a efecto, de hecho, por un reducido número de empresas solamente, estriba en que, si exportar a todo el mundo es un objetivo de persecución apetecible, no es fácil tener capacidad de producción para estar en todos los mercados y, menos, que ello sea rentable. La dimensión de la mayor parte de nuestras empresas determina, en definitiva, la imposibilidad de practicar tal política de dispersión.

Importancia destacada ofrecen las afirmaciones que abogan por la política de *concentración*.

Las razones que se esgrimen en su favor se centran, normalmente en la economía, existencia de convenios bilaterales y limitaciones impuestas por la empresa matriz en el caso de fabricación bajo licencia.

Normalmente, quienes adoptan esta política, lo hacen en base al carácter marginal o secundario que conceden a la exportación, cuando no la realizan sólo episódicamente o respecto de excedentes.

Puede adoptarse, también, inicialmente, una política de concentración tendente a una ulterior diversificación por territorios con el objeto de aminorar los riesgos iniciales.

No debemos olvidar, tampoco, la concentración dentro de cada país, independientemente de una política general de dispersión, a la que ya hemos aludido.

En algún caso, se ha llegado, tras una etapa en que se intentaban alcanzar todos los mercados con una finalidad de prueba —podríamos decir—, a una concentración para disponer de un buen servicio post-venta.

2. POLITICA DE CANALES COMERCIALES Y REDES DE VENTA

2.1. Introducción

La empresa que acomete la actividad exportadora puede, para tomar parte en los mercados exteriores, acogerse a dos soluciones principales: soportar por sí sola o formando corporación con otras compañías, la problemática comercial de sus exportaciones, (*exportación directa*), o bien recurrir a los intermediarios ubicados en el interior del país, y operantes entre la propia empresa y el mercado (*exportación indirecta*).

La empresa puede adoptar respecto de los canales de comercialización una postura flexible y variable, adaptada a la diversidad de los mercados internacionales: esto le llevaría a utilizar no uno solo, de estos sistemas, sino a combinarlos en sus diversos matices. No obstante, esta flexibilidad a que aludimos no encuentra una contrastación práctica entre nuestros encuestados, sin duda debido a que éstos constituyen empresas de gran volumen de exportación, por lo que optan por utilizar sólo la exportación directa.

Para proceder a la selección de los canales, la empresa se guiará, siempre, por el criterio de la máxima eficacia y el mínimo coste. Esta selección vendrá condicionada por la propia naturaleza del producto y su grado de tecnificación, volumen de exportación, objetivos de expansión, capital de que puede disponer, su organización general y estructura, actitud de la competencia, marco legal dentro del que ha de operar, etc. Una vez elegido el canal o canales, la política relativa a los mismos debe acomodarse al plan general de producción y comercialización para la exportación.

2.2. Los intermediarios

La *exportación por intermediarios* supone el acudir a los mismos dentro de las fronteras del propio territorio. Estos (que pueden ser nacionales o extranjeros), adquieren en la mayoría de las ocasiones el dominio de la mercancía, de la

que pierde todo contacto el fabricante, y son ellos quienes se ocupan de su comercialización, recurriendo, generalmente, a su vez, a los canales interiores del país al que se dirige la exportación.

El acudir a esta solución supone un papel pasivo por parte de la empresa fabricante respecto de la comercialización de sus propios productos, a la par que la priva de una visión transparente del mercado y sus clientes, a los que desconoce, aunque supone por el contrario las ventajas de economía y simplicidad, cuando el volumen de exportación es pequeño.

Recurrir a los intermediarios es práctica muy útil para la pequeña y mediana empresa que, por sí sola, no puede abarcar la exportación directa. Los intermediarios, de otra parte, proporcionan o este tipo de empresas información muy valiosa en punto al estudio o prospección de nuevos mercados (siempre y cuando se trate de un producto ya conocido), a la par que posibilita abordar mercados muy diversos y de características singulares. Entraña esta solución, no obstante, el inconveniente de la necesaria concesión de un margen al intermediario que hace que, muchas veces, el precio resulte elevado en relación con el de la competencia.

La exportación a través de intermediarios, especialmente indicado —como hemos señalado— para la pequeña y mediana empresa, no aparece, prácticamente, entre las empresas que constituyen la muestra que comentamos debido, sin duda, a la elevada dimensión de las mismas.

Por esta especial adecuación y utilidad al tipo de empresas indicado y su mucha más dudosa influencia favorable en las grandes, al adquirir la empresa ciertas dimensiones acude a la venta directa con objeto de controlar directamente la comercialización de sus productos.

2.3. La exportación directa

Respecto de la *exportación directa*, hemos de señalar que es la que tiene lugar cuando el fabricante vende no ya en su propio territorio nacional, sino directamente en el país extranjero. Las ventajas que ofrece este sistema pueden resu-

mirse en conocimiento directo del mercado y del cliente y su modo especial de ser y comportarse (necesidades, hábitos de consumo, etc.), así como un control de su producto y del agente que opera en el país al que dirige su acción exportadora.

Entre las formas de venta directa hemos de citar, en primer lugar, y con un criterio más lógico que porcentual (siempre según nuestra encuesta), la más simple, consistente en vender directamente al consumidor, o *utilizador directo* del producto o servicio, o bien, aunque en menor proporción ésta, la venta de adjudicación por concurso, que lleva aparejado una compleja problemática administrativa y requiere numerosos contactos oficiales a nivel, generalmente, de embajada.

Bastante más utilizada por nuestros encuestados es la figura del *distribuidor*, que compra el producto por sí para luego revenderlo a través de sus propios canales. El distribuidor funciona normalmente —y puede corroborarse empíricamente— con carácter exclusivo. Figura parecida a esta es la del *concesionario*, que se presenta comúnmente respecto de productos industriales elaborados por una importante factoría. Suele otorgársele el contrato de licencia, que será un instrumento más complejo y de mayor rigidez que el contrato de distribución en exclusiva.

Pero la solución, sin duda, mayoritaria, por lo que afecta a nuestra encuesta, es la de los *agentes a comisión*, que pueden tener, respecto de la empresa de cuya distribución de productos se ocupan, un carácter exclusivo, o pueden funcionar libremente y, por ende, trabajar incluso con la competencia. Exclusividad y no exclusividad vienen a mostrarse en proporciones muy semejantes entre las empresas de nuestra encuesta.

Similar, incluso en términos de su utilización, es la figura del *representante*, si bien éste es casi siempre exclusivo, con las ventajas que ello supone. El representante, de otra parte, proporciona una muy valiosa información del mercado a la empresa exportadora, sirviendo de nexo entre el productor y el cliente, al que puede aconsejar en favor de la firma que representa.

Muy interesante, aunque poco utilizada por nuestros encuestados, parece ser la presencia de un agente *intermedia-*

rio, o mejor *corredor*, que desempeña una función consistente en poner en contacto, simplemente, a la empresa con sus clientes potenciales, por lo que cobra una comisión.

Figura también de destacar, y a la que aluden los directivos de exportación encuestados reiteradamente, es la que integran determinadas compañías extranjeras o almacenistas que compran directamente el producto, desentendiéndose la empresa productora de todo lo concerniente a su comercialización desde el mismo momento de la entrega a su comprador. En este sentido, se registra algún caso de venta a una gran compañía creada con el fin de comprar por su cuenta y luego revender a pequeñas fábricas.

En general, todo este tipo de agentes en el extranjero que integran los canales de comercialización de más frecuente uso, son quienes, en definitiva, se encargan de poner la mercancía en manos de los minoristas, quienes, a su vez, venderán a los utilizadores finales del producto.

2.4 Delegaciones Comerciales

Puede suceder que la actividad comercial de exportación por parte de las empresas españolas vinculadas a las extranjeras y con cierto grado de dependencia de éstas, se lleve a cabo bien a través de las *Delegaciones* en oficinas nacionales del grupo o la central, en cuyo caso siguen las directrices de la empresa matriz y funcionan como una empresa local; o bien por parte de compañías filiales del grupo e incluso por Delegaciones propias. En todos los casos, se trata, en definitiva, de instalarse la empresa dentro del mercado extranjero, con lo que la Delegación oficial supone una avanzada de la empresa que habrá de encargarse de la venta a los canales locales, promoción, servicio al cliente o utilizador, etc. Supondría, además, la sumisión a las normas jurídicas extranjeras con toda su compleja problemática que puede cristalizar, incluso, en un posible trato discriminatorio y, muchas veces, la inseguridad que depara una situación política cambiante.

En la práctica, una gran mayoría de las empresas españolas con actividad de exportación, parece venir a afirmar la

inexistencia de oficinas o delegaciones comerciales propias en el extranjero.

Son también de destacar aquellas compañías que reconocen no tener oficinas o delegaciones, sino que éstas son establecidas por el grupo (del que la empresa es, tan sólo, parte integrante) y es el propio grupo, entonces, quien se encarga de toda la organización comercial.

En un sentido parecido, hemos de resaltar que pese a la posible existencia actual de delegación, se prevé, en algún caso, su desaparición para que, en el futuro toda la organización comercial se lleve a través del grupo.

Las empresas españolas con oficinas o delegaciones propias las tienen ubicadas, generalmente, en Sudamérica, aunque sin olvidar —así se desprende de nuestra encuesta— USA, Europa Occidental, Oriente Medio, Canarias, Africa, etcétera.

En términos proporcionalmente semejantes se manifiestan quienes cuentan con *sociedades filiales* (para Sudamérica, Africa e incluso Europa), o con *firmas asociadas* u oficinas colaboradoras que funcionan con carácter independiente y con una misión claramente comercializadora o intermediaria.

En definitiva, y recordando la idea arriba expuesta, son mayoría las empresas que no tienen oficinas o delegaciones propias, ni sociedades filiales o firmas asociadas y funcionan a través de representantes en el país en el que se pretende vender, y que son independientes. Esta figura del representante (en su momento referenciado) puede ser la única cabeza de puente de actuación cara al mercado internacional, o bien puede coexistir con la presencia y utilización de otros medios dentro de la política de la misma empresa que diversifica su actuación, no obstante, respecto de los países en que actúa.

2.4.1. Carácter de las Delegaciones

Las Delegaciones, a veces, forman *empresas independientes*, hasta el punto de llegar a revestir, incluso, forma jurídica de Sociedades Anónimas. En otras ocasiones, al financiar-

se por sí mismas las Delegaciones y al estar en relación de dependencia técnica tan sólo, puede pensarse, también, en su carácter independiente.

En otros casos gozan de gran autonomía en cuanto al número de asuntos que les son asignados y al modo de resolverlos, pudiendo las Delegaciones designar libremente al personal a sus órdenes, o bien tienen gran libertad en cuanto a su funcionamiento y toma de decisiones, aunque financieramente dependen íntegramente de la Central.

Otras veces, aunque la dependencia mediata radica en la cabeza de la organización o grupo, la dependencia inmediata se opera, directamente, de la delegación o grupo de cada zona. Estos grandes grupos suelen actuar con total autonomía en lo técnico y en lo comercial, brindando incluso, asistencia técnica a las delegaciones u oficinas locales.

Las delegaciones pueden, en último extremo, ser directa y totalmente dependientes de la empresa exportadora. Tal es el caso de que tanto el capital como el personal pertenezcan a ésta.

2.4.2. Dependencia de las Delegaciones

La mayor parte de nuestras empresas afirman que las Delegaciones —a tenor siempre de nuestros datos— dependen de la central o gran empresa que suele residir en el extranjero, si bien esta dependencia, en algún caso, es indirecta, pasando, de hecho y directamente, a depender del grupo que integra cada una de las grandes zonas, como ya hemos señalado.

También se presenta en bastantes de estas Delegaciones una dependencia de la Dirección General en todos los asuntos importantes y, específicamente, de la Dirección Comercial en los asuntos comerciales, o bien de la Dirección General y de la Dirección de Comercio Exterior, en idénticos términos.

En los casos de dependencia de la Dirección General parece que el Jefe o Director de Explotación presenta el carácter de un nuevo asesor o jefe administrativo de exportación.

Otra posibilidad interesante es la dependencia tan sólo en punto a asesoramiento técnico en cuanto a productos y

contacto comercial y en lo demás una verdadera independencia.

Finalmente, no falta quien afirma que la relación de dependencia es de tipo económico respecto de la central. (Puede entenderse, en este caso, la dependencia como no vinculada específicamente al Departamento o Servicio de Exportación, de donde puede inferirse el carácter asesor de éste, antes apuntado).

2.4.3. Actividades que desarrollan

Parece que las *funciones* a desempeñar por las *delegaciones* comerciales suelen ser, comercial y técnicamente, similares a las de la propia Dirección Comercial, con las peculiaridades que imprime el hecho de actuar en el mercado exterior y normalmente en una menor escala.

En este sentido, un importante sector de nuestras empresas manifiesta (matizando la afirmación general señalada), que se asignan a las delegaciones comerciales en el exterior las funciones de *promoción de ventas*, *publicidad* y *ejecución de las ventas*, por tener, incluso, a veces, oficinas o locales de exposición y almacenes propios, y corriendo, en algún caso, a su cargo la publicidad en prensa y revistas técnicas.

Otras, señalan como función propia de la Delegación, en el extranjero, la de "*marketing*", con lo que quizá se aluda, como se hace expresamente, en general, a la *investigación* o *prospección de mercados*, o acaso —con mejor criterio— a la actividad referente toda a comercialización.

No falta quien añade que la Delegación obra con autonomía en el ejercicio de sus funciones en el mercado local, sin que intervenga el grupo normalmente; sólo lo hará si el mercado no está suficientemente cubierto por el miembro integrante a quien, en principio, se le ha atribuido plena competencia.

Existen quienes señalan, también, que la Delegación ha de *evitar los conflictos competenciales* interfábricas o entre países, tratando de canalizar la demanda hacia las fábricas de mayor interés u oportunidad dentro del grupo.

Para concluir, se señala como función de la Delegación, por una parte de nuestros encuestados, la actividad de *contacto continuo con el cliente*, lo cual puede ofrecer positivo interés en cuanto posible fuente de información para un estudio o prospección del mercado o para sostenimiento y consolidación de la clientela.

2.5. Personal de ventas propio

Una abrumadora mayoría de las empresas encuestadas manifiesta no tener personal propio de ventas, además del de las delegaciones. Esta negativa aparece, en ciertos casos, matizada en algún sentido. Así, la mayoría de quienes añaden algo a la negativa se pronuncia en el sentido de que es el personal propio —y frecuentemente los directores— el que hace visitas al extranjero, bien para hacer demostraciones, bien para ponerse en contacto con los distribuidores con objeto de lograr una mejor asistencia técnica, que se estima, a veces —como vimos—, más efectiva que una buena organización del Departamento Comercial, siendo el personal desplazado, en este último caso, del servicio comercial y técnico.

Otros, afirman, sentada ya la ausencia de personal de ventas propio en el extranjero, poseer unos *inspectores* o promotores cuyo principal cometido es animar al delegado y promover y reforzar las acciones de ventas.

Son, pues, minoría las empresas que se inclinan por disponer de personal propio, aparte del perteneciente a las delegaciones, personal que, en alguna ocasión es comercial y de asistencia, o bien se le contrata eventualmente mientras se lleva a cabo el desarrollo de un proyecto (personal técnico, jurídico o comercial). Otra posibilidad destacable es la concesión, al personal de las delegaciones u oficinas, de la facultad de buscar colaboradores que, si demuestran su eficacia, pasan a ser contratados definitivamente.

2.5.1. Selección

Por lo que respecta a la selección de agentes a sueldo en el extranjero, al no existir personal comercial de este tipo, en muchas de nuestras empresas, no hay problemas; problemas éstos que sólo subsisten para la contratación ocasional de personal (técnico, comercial, jurídico y administrativo), para el que se requerirá una probada *idoneidad*.

La idoneidad, criterio casi universalmente admitido por nuestros encuestados, se basará, para unos, en su conocimiento y adecuación a las líneas de productos en cada mercado, o, para otros, en su antigüedad dentro de la organización. En estas ocasiones y partiendo siempre de la base de la experiencia y antigüedad en la empresa, se les puede convocar a un cambio de impresiones y, si de éste resultare en juicio favorable, se les puede delegar funciones de importancia, como manejar por sí los contactos con los distribuidores.

2.5.2. Sistema y nivel de remuneraciones

El nivel de remuneraciones que percibe el personal de plantilla no integrado en las delegaciones comerciales en el extranjero parece ser bastante elevado, en términos generales.

Por lo que afecta al sistema de remuneración, no parece haber un total acuerdo, si bien se asegura, en algunos casos, como mínimo el total de gastos, entendidos éstos sin límite o bien, en otros, se les reserva íntegro el sueldo que percibirían en España, sea cual fuere el resultado de su cometido. Aparte de esta base, que tanto en uno como en otro concepto ofrece ya una efectiva seguridad, pueden percibir, bien una participación en las ventas generales totales del año en la zona donde han permanecido o a la que han viajado, bien una cantidad variable, en consonancia con el país y la persona de que se trate.

En otras ocasiones, se señala por nuestros encuestados, la remuneración que percibe un delegado (indiquemos que la pregunta formulada hacia mérito al personal propio, independiente del de las delegaciones), por los conceptos, separa-

dos y evaluados en términos mensuales, de manutención y alojamiento, así como la asignada al personal técnico, formulada, ahora, por días y englobando todos los conceptos.

2.5.3. Control

La mayoría de nuestras empresas parece llevar a cabo el control de las delegaciones y del personal propio residente en el exterior por medio *de los resultados*. Para ello, o bien se le piden informes al personal administrativo y de ventas, o se les exige una relación de sus gestiones comerciales, o, incluso, información, en algún caso, diaria de sus entrevistas.

Otro grupo de los encuestados prefiere girar *visitas* (generalmente el personal directivo) al personal destacado en el extranjero, visitas que tienen alguna vez más carácter de impulso o promoción que de control. En otras ocasiones, es el jefe de zona o personal de ventas el que gira estas visitas a los distribuidores.

También puede llevarse, en algún caso, además del sistema de visitas, un Departamento específico cuyo fin es el control de gestión.

Finalmente, puede presentarse el caso de que el control lo lleve a cabo el grupo, de que el equipo español es sólo una parte que con él colabora.

2.6. Conveniencia de concentrar esfuerzos

Entre las empresas españolas, es mayoritaria la *opinión favorable* a la existencia de asociaciones inter-empresas, tanto para el interior como para el exterior, debido, en el primer caso a razones de economía y necesaria unificación de esfuerzos; y obedeciendo, en el segundo, a la dificultad y carestía que supone la aventura de una actuación individual y aislada, especialmente por parte de la pequeña empresa.

Es de destacar que algunos de los directivos encuestados

se pronuncian *contrarios* a la asociación con otra u otras empresas.

Importa, también, la opinión favorable a la *asociación* en el *interior* por razones de tipo económico, considerándola innecesaria en el exterior, aunque sea más general su opuesta: *asociación* para el *exterior*.

Gran parte de las empresas que constituyen nuestra muestra han nacido de una unión internacional, o están integradas en un fuerte grupo nacional. La sola existencia de estas empresas es su más clara manifestación respecto a la necesidad de asociación a nivel internacional o nacional.

Encontramos significativas las atribuciones y la falta de elementos de juicio para pronunciarse que manifiestan algunos de nuestros encuestados, pues estas posturas pueden ser indicadoras del poco relieve que se concede a la exportación que sigue considerándose (repitiendo una vez más) como una actividad residual, secundaria, centrada, muchas veces, en la venta de los excedentes del mercado español.

3. POLITICA DE PUBLICIDAD Y PROMOCION DE VENTAS

La publicidad persigue, como principal objetivo, hacer llegar la información al cliente potencial, pero no se detiene aquí, sino que ha de crear una necesidad y provocar la decisión de satisfacerla. Para ello, ha de ser adecuada al producto, al cliente, a la política comercial general de la empresa, a la importancia de ésta, etc.

El primer paso que toda empresa ha de dar antes de lanzar una campaña de publicidad, es lograr el suficiente *conocimiento del mercado*. Este conocimiento abarca tanto los aspectos cuantitativos: extensión geográfica, distribución, de ese área, poder adquisitivo por sectores de población, actividad de la competencia local e internacional, etc., como los cualitativos: necesidad o no de especificaciones técnicas muy concretas, características técnicas que más influencia ejercen en la elección de los productos, averiguar si hay algún medio de publicidad que goza de más confianza a la hora de

decidir al cliente, etc., en cuyo análisis detenido no vamos a penetrar.

Una vez analizado el mercado deben determinarse los *objetivos* que se pretenden conseguir, y que estarán directa o indirectamente influidos por las características y condiciones de aquel. En tal sentido debe delimitarse si se pretende ampliar físicamente el mercado (mediante introducción en mercados desconocidos, etc.) o lanzarse al mercado exterior (si antes se trabajaba sólo en mercado nacional, etc.), o si se va a intensificar el esfuerzo en los sectores en que ya se actúa, sin expansión geográfica, o si interesan únicamente mayores beneficios, etc. (Los objetivos deben delimitarse siempre de acuerdo, como es lógico, con los generales y comerciales de la empresa).

Establecidos los objetivos, debe procederse al análisis de penetración y ulterior *selección de los medios publicitarios* que se consideran más idóneos, conocidos el mercado, los objetivos, los sistemas de distribución física, coste del medio, etc.

Cuando se ha conseguido la selección de los medios de acuerdo con los objetivos comerciales generales, ha de realizarse la *planificación* de la campaña y coordinar este plan con el comercial.

Lo primero que ha de quedar claro respecto de la campaña es si va a ser meramente *informativa, combativa o recordatoria*, para lo que es imprescindible atender a los datos de impacto previsible de los medios, tiempo en el que se va a desarrollar la campaña y el previsible efecto teórico que producirá en la demanda.

Pero no debemos olvidar, en ningún momento, que los costes de la publicidad, en especial cara al mercado internacional, son muy elevados, hasta el punto de que la empresa española, en general, no puede soportarlos. La publicidad debe proporcionar un verdadero beneficio, siendo necesario un volumen de ventas tal que permita, como mínimo, rescatar esta inversión.

Si la publicidad es, indudablemente y con carácter general, una efectiva fuerza de ventas y un elemento básico de la acción comercial, lo propio sucede con la publicidad dirigida al mercado exterior. Para poder vender en determinados mercados, es preciso hacer tanta publicidad como los pro-

ductores locales y adaptarla al especial modo de ser de los posibles compradores de ese mercado.

El esfuerzo publicitario a nivel internacional ha de ser mayor cuanto menos conocido sea el producto y cuanto menos noticias se tengan en ese mercado de la producción española total. Por ello, la publicidad tiende, necesariamente, a vencer el reparo natural por parte del cliente potencial hacia los productos desconocidos.

Para que un producto ofrezca verdadero interés y motive su adquisición debe estar *identificado*, esto es, realizar una distinción del mismo. Sólo así, alejando el ideal de la competencia perfecta (productos indiferenciados) podrá la empresa liberarse de la esclavitud de un precio en cuya fijación no ha tomado parte apenas.

A continuación vamos a centrarnos concretamente en los medios de publicidad más utilizados por las empresas objeto de nuestra encuesta.

Hemos de destacar, en primer lugar, que muchas de ellas, manifiestan no realizar ningún tipo de publicidad o promoción de ventas, lo cual obedece, unas veces, a las características primarias de su producción, o a la diversificación de la misma, que la hacen menos necesaria.

Una de las formas más comunes de dar a conocer, en general, el producto es la asistencia a Ferias y exposiciones, lo cual supone —según se ha afirmado en alguna ocasión— un elevado gasto, pese a las ayudas de la Comisaría General de Ferias y Exposiciones. Este sistema es muy útil, tanto para los productos industriales como para los de consumo. En uno y otro caso se tropieza con el inconveniente de que se hace de forma un tanto coactiva.

La exploración de una Feria o Exposición, es un medio radical para obtener rápidamente un conocimiento bastante aceptable de la competencia nacional y extranjera del producto que se trate, de la calidad y precio de éste, etc.

Esto le permite al exportador seleccionar definitivamente mercados donde puede competir y precios de venta por comparación con los concurrentes. También podrán mantenerse conversaciones con importadores, constructores, o con sus colaboradores y agentes que le permitirán establecer un esque-

ma general de las condiciones de venta de ese producto en el mercado.

Por tanto, se puede estimar como beneficioso y altamente positivo si se observa con meticulosidad los pormenores del certamen, pudiendo muy bien sustituir las enseñanzas captadas en el mismo a una investigación del mercado.

Las empresas de nuestra encuesta hacen un uso muy limitado de este medio, aunque dentro de las que realizan cierto esfuerzo publicitario, conceden al mismo gran importancia. Con todo, suelen acudir con un carácter un tanto ocasional.

Le siguen en importancia, en nuestra encuesta, la utilización de folletos y catálogos y los anuncios en revistas especializadas. Respecto de los primeros, puede ocurrir que, al ser de coste muy elevado, se haya visto obligada la empresa a emitir una serie muy grande de ellos para reducir su coste unitario, lo cual va en contra de la deseable rapidez en el cambio de los mismos. Estos folletos a veces se distribuyen a través de las Cámaras de Comercio y en alguna ocasión, para darles mayor importancia, se han unido diversas compañías para lanzar juntas un catálogo común con idéntica finalidad publicitaria cara al exterior.

El canalizar el esfuerzo publicitario a través de posibles *fórmulas de penetración conjunta* en el exterior es una solución muy interesante para la empresa que por sí sola (caso de la pequeña y mediana empresa) no puede abarcar la actividad publicitaria. Las campañas de publicidad colectiva tienen la gran ventaja de permitir utilizar potentes medios de penetración a cambio de una participación perfectamente aportable por cada empresa de las que a tal fórmula acuden. La publicidad conjunta o mancomunada es un sistema insustituible para los productos agrícolas de consumo, que se exportan, normalmente, sin marca; y puede tener gran utilidad respecto de productos industriales mediante la edición de los catálogos colectivos, ya señalados.

Por cuanto afecta a los anuncios en revistas especializadas, nuestros encuestados (casi en su totalidad empresas industriales) indican que son las de carácter técnico y comercial las más utilizadas.

El medio prensa es de gran efectividad para productos de consumo (igual que la TV), e incluso determinados rotativos para productos industriales, pero, en general, no es frecuente la campaña publicitaria en prensa, corriendo normalmente de cuenta del distribuidor, concesionario o compañía filial (lo propio sucede con la publicidad en TV, conferencias, radio y cine), aun cuando no falten en alguna ocasión apoyos al distribuidor, pagando éste y la empresa a partes iguales el importe de la misma.

En cuanto a la política de promoción de las exportaciones, ésta supone la coordinación de todas las fuerzas de venta, llegando a incluir hasta los servicios y asistencia técnica. Por la diversidad de sus fines y formas la promoción de ventas al exterior necesita una concepción de conjunto y una dirección unitaria y central de todas las actividades que la integran.

Más que como medio publicitario, como sistema de promoción, se acude frecuentemente por nuestros encuestados a la intensificación de las relaciones públicas, que muchas veces constituye la única actividad que en este sentido llevan a cabo.

Menos normal parece la promoción por medio de regalos (no olvidemos que nuestra muestra está formada en su gran mayoría por empresas industriales) y aquella que consiste en invitar a los clientes a asistir a fiestas populares para familiarizarlos con el producto o con el proceso de elaboración del mismo (bienes de consumo) o para mostrarles las instalaciones de la empresa (productos industriales).

Para finalizar, señalaremos que a veces la publicidad se lleva a cabo esporádicamente o en muy pequeña escala, con finalidad de mantenimiento, o se realiza más bien por compromiso.

En alguna ocasión también se realiza una doble publicidad: *directa*, en los mercados en que pretende introducirse la empresa y que, por tanto, ha de costear ésta, y *general del grupo*, a la que contribuye la empresa española en cuanto integrante del mismo y por su utilización conjunta.

4. ASISTENCIA TECNICA

Elemento capital en la comercialización de un producto es el servicio que el fabricante ha de prestar a su clientela y la asistencia que ha de suministrar a los utilizadores o distribuidores. La asistencia técnica es imprescindible para los productos industriales y su importancia aumenta a medida que lo hace la complejidad del producto.

Puede entenderse la asistencia técnica como actuante en tres momentos distintos: 1) antes de la venta; 2) en la venta, y 3) después de ésta, revistiendo, lógicamente, forma distinta en cada una de estas fases.

Pasemos a continuación a analizar los medios a través de los que nuestras empresas parecen llevar a cabo la asistencia técnica. Pero antes hemos de resaltar, como opinión más generalizada, la de no prestarle la debida atención. Estas deficiencias en la asistencia técnica se justifica expresamente en algunas ocasiones afirmando que no es necesaria, pues basta con el envío de un folleto de instrucciones, lo cual es ya una asistencia, o que no es precisa por la existencia de recambios similares en el extranjero. En definitiva, el no tener montada una asistencia técnica organizada obedece al elevado gasto que implica y que no puede ser acometido, normalmente, por nuestras empresas. No obstante, siempre que se pueda sostener un tipo de asistencia técnica debe hacerse, entre otras razones porque parecerá así mayor la solvencia, seriedad y entidad de la empresa.

El servicio antes de la venta se centra, por lo común, en el envío de diseños y fotografías o folletos por correo o en la realización de diseños o planos para la construcción, etc. Cabe también que la asistencia consista en la colaboración que las empresas de servicios públicos o agencias de estudios especializados (oficinas técnicas comerciales) puedan aportar por vía contractual al extranjero y que suelen cristalizar en la realización de estudios previos o anteproyectos (planos, procedimientos o secretos de fabricación).

Siguiendo siempre el criterio temporal que hemos señalado (antes, en y después de la venta), nos encontramos con algunos servicios que se suministran simultáneamente al contrato de venta. Tal sucede, y así se reconoce por algunos de

nuestros encuestados, con el desplazamiento de técnicas al extranjero para impartir allí sus enseñanzas, o con la instrucción en España de técnicos o montadores extranjeros.

Los préstamos de técnicos al extranjero suelen estar intensamente ligados con los acuerdos de servicios técnicos.

Quizá no manifiesten muchas de las empresas consultadas llevar a cabo actividad de asistencia técnica en el momento de la venta por considerarla dentro de las operaciones de la misma y como servicios anexos. No obstante, no falta quien aluda a la instalación o el montaje por cuenta de la empresa, concediendo un tiempo de garantía en el que se mantienen en el país técnicos como retén, pasándose después a entrenar en España al personal del usuario o distribuidor por cuenta de la propia empresa.

Con la precedente alusión al plazo de garantía hemos entrado ya en la asistencia o el servicio postventa, servicio que se reduce generalmente a los repuestos, de los que, bien se hace provisión al distribuidor para que disponga de los "stocks" necesarios, bien al comprador o utilizador, si así lo pide.

Es interesante señalar que quizá una de las causas más decisivas de los fracasos en la captación de un mercado exterior reside en los fallos del servicio postventa. Su falta origina desconfianza en los utilizadores, con lo que las ventas se ven frenadas, la reputación de la marca se desmorona y generalmente se pierde el mercado, siendo muy difícil su recuperación posterior.

No es normal, por otra parte, encontrar en España la asignación de contratos de entretenimiento y ello por no estar establecida con claridad la distinción garantía-entretenimiento. El contrato de garantía cubrirá los riesgos por defecto de fabricación, mientras que el de entretenimiento atiende a la necesidad de cambio por todos los conceptos.

El llevar a cabo la práctica de las seguridades a que hemos aludido determina la adopción de una serie de medidas, como contratar con las sociedades filiales, firmas asociadas o delegaciones, la ejecución de la garantía exigida por el consumidor o usuario, obligar al distribuidor a adquirir una determinada cantidad de repuestos, pactar con la delegación en el extranjero la subcontratación con talleres locales a los que

se proveerá oportunamente de recambios, así como el envío de técnicos para inspeccionar los almacenes y asesorar a los distribuidores, unas veces, y otras de personal, de producción o del servicio de exportación, con carácter periódico, etc.

Es posible, y no debe pasarse por alto, que las medidas de asistencia escapen a la competencia común de la firma y se atribuyan entonces al Grupo.

Bastante habitual es, en fin, que la asistencia técnica no se lleve a cabo por uno solo de los cauces enumerados, sino que cada empresa suele arbitrar varios, recurriendo, por regla general, al desplazamiento de técnicos propios o a la formación del personal extranjero, aunque esto ocurre únicamente en última instancia.

5. POLÍTICA DE PRECIOS

La determinación del precio de un producto o de una gama de productos descansa, en la exportación, en dos momentos fundamentales: primeramente, debe seleccionarse un método de cálculo que permita determinar el precio base que ha de pagar el comprador, a partir de los costes de exportación y la actividad de la competencia; en segundo lugar, debe establecerse la política de precios atendiendo a los objetivos comerciales generales de la empresa y a las posibilidades de absorción de los distintos mercados.

El precio que la empresa exportadora propone a su posible cliente oscilará siempre entre dos límites:

- El precio *máximo* que puede soportar el mercado y que, de superarse, convierte en imposible toda la operación.
- El precio *mínimo*, que cubre todos los costes directos (de fabricación, comercial y de exportación) (1), inclu-

(1) El precio de coste de fabricación incluye los siguientes elementos: instalación, materias primas, mano de obra y gastos generales imputables a cada producto. El precio de coste comercial es el de fabricación, incrementado con los gastos comerciales (personal comercial, prospección, publicidad o reparación). El precio de los costes específicos de exportación consta de gastos de expedición, transporte, almacenaje, seguros, etc.

yendo hasta el posible descuento por desgravación fiscal.

La empresa puede, por una parte, establecer un precio para el exterior sobre la base del precio interno, aumentado, lógicamente, por los gastos específicos de exportación. Este sistema lleva aparejada una falta de flexibilidad, esencial a toda política, pues no atiende a la demanda e ignora la actitud de la competencia.

Este precio así establecido, si es mayor que el de la competencia local e internacional, determinará que el volumen de ventas nunca sea el deseado, así como la concesión de un margen insuficiente a los distribuidores, al propio tiempo que puede incitar a la competencia a acudir a ese mercado, atraído por el aliciente de un precio elevado.

Por otra parte, puede fijarse un precio inferior al coste completo en base al mínimo que suponen los costes directos, de suerte que cuanto exceda del precio de estos costes será beneficio para la empresa. Este sistema confiere mayor flexibilidad a la política de precios al permitir tomar en consideración la actitud de la competencia, así como una mejor estructura de los márgenes comerciales concedidos a los intermediarios.

Decisión fundamental en toda política de precios es la relativa a si el nivel de los mismos debe ser superior, igual o inferior a la competencia, así como la determinación de los precios para productos relacionados. La determinación de éstos tiene gran importancia en la política de precios de la empresa.

La mayor parte de las empresas entrevistadas se pronuncian por la igualdad de los precios de un mismo artículo para territorios diferentes. En ocasiones esta uniformidad de los precios viene dada por cotizaciones internacionales del producto.

Pero son bastantes también quienes afirman la, por así decir, relatividad del precio, que puede obedecer a diversas causas.

El precio depende de la competencia internacional, a la que ha de acomodarse el precio español, habiéndose de vender más bajo donde la competencia sea más fuerte o, por el

contrario, subiendo los precios donde se goza del beneficio de un convenio bilateral, por ejemplo. Se trata de hacer nuestros precios competitivos a nivel internacional.

Las oscilaciones del precio pueden obedecer al hecho de ser fijado por contratación entre las partes o en función de la clase de clientes, diversidad de los productos y de los precios internos del mercado exterior e incluso de las propias experiencias anteriores.

Es normal recurrir para la fijación del precio a descontar del mismo la desgravación fiscal que el Estado concede.

Interés ofrece, por otra parte, la adopción de una política de establecimiento de un precio especial en el caso de una posible *introducción* en un mercado desconocido (por concesión u otro medio), corriendo por cuenta de la empresa que tal hace incluso la publicidad, aunque no falta quien opte por no hacerlo aunque tenga posibilidad de ello.

La política de precios puede centrarse en la venta de *excedentes*, realizándose entonces con escaso o nulo margen de beneficios.

Papel destacado en la política de precios desempeñan los *descuentos*. Pueden éstos obedecer a razones *subjetivas*, esto es, ser establecidos en función del cliente (si bien no es adoptado por nuestros encuestados esta solución); lo más normal es el establecimiento *objetivo* de descuentos. Objetiva es, en primer lugar, la postura consistente en no conceder descuentos a nadie (la más frecuente en nuestra encuesta), como, de otra parte, el establecimiento de éstos en función de la cuantía o volumen del pedido o los realizados por pronto pago.

En ocasiones, en fin, se afirma que se vende con una prima o un descuento, según las circunstancias (descuentos circunstanciales).

La decisión de las *condiciones de venta* es el último capítulo de la política de precios, muy ligado, por otra parte, a los problemas de promoción. Dos son las soluciones más comúnmente utilizadas: la primera consiste en vender al *contado* única e indiferenciadamente; la segunda, en vender a *plazos*. Respecto de la venta a plazos, hemos de matizar en el sentido de que la mayor parte de las empresas consultadas responden que las diferencias en cuanto a los plazos se establecen en función de los países y, sobre todo, de la garantía

del cliente. Otras veces los plazos dependen de las necesidades concretas de cada país, pero, normalmente, nuestras empresas no conceden aplazamientos superiores a los internacionalmente admitidos.

Pueden también establecerse plazos iguales, si bien subordinados a la ausencia de riesgos políticos o económicos, o estableciendo la igualdad como regla, con sus correspondientes excepciones respecto a determinados territorios o grupos de países a los que se vende al contado. Los plazos son, normalmente, bastante reducidos, es decir, muy por debajo de los que concede la competencia procedente de los países desarrollados.

5.1. Diferencias con la política de precios para el interior

Las diferencias entre las políticas de precios seguidas en el interior y el exterior por las empresas de nuestra muestra suelen coincidir en cuanto a la estrategia del precio, pronunciándose en su gran mayoría por un *precio más bajo* para el exterior que para el interior. Este precio más bajo obedece a que, normalmente, se cede al comprador la desgravación fiscal o a que se opera con menos margen comercial e incluso a veces a coste marginal, o también a que el volumen de cada pedido es mayor para la exportación que para el mercado interior.

Se adopta por bastantes de nuestras empresas una postura ecléctica entre los dos extremos en que suele cifrarse la política de precios (vender al precio máximo que admite el mercado y vender al precio de "costes directos"), consistente en ceder parte, pero no toda, la desgravación fiscal al comprador, con lo que se consigue un aumento en el margen de beneficios.

En otras ocasiones, al fabricar bajo licencia extranjera y al tener un cierto carácter subsidiario de la empresa matriz la política estará supeditada a la de ésta, lo que se puede traducir en el establecimiento de un precio más alto que el suyo.

Postura bastante comúnmente seguida en cuanto a estrategia igualmente es la de establecer *iguales precios* para el exterior que para el interior, así como iguales descuentos y condiciones de venta. Respecto de los plazos concretamente, se adoptan las posturas expuestas de no concederlos o facilitarlos muy reducidos para el exterior o, al contrario, plazos más largos para el exterior. En caso de que se conceda crédito, no es generalmente la propia empresa la que lo hace, sino que se utilizan las fuentes de financiación existentes en nuestro país, que son, en definitiva, las que fijan los límites y condiciones en que aquél se establece.

Examinadas las estrategias de fijar un precio para exportación más bajo o igual que el del mercado interior, sólo queda resaltar que en algún caso (menos frecuente que los anteriores) el precio para el mercado exterior es *más alto* que para el interior, lo cual se justifica por existir algún convenio bilateral.

Interesante es también la afirmación de que, al ser el producto para el exterior diferente del de el interior, el precio será, lógicamente, diverso y no habrá, por tanto, un criterio uniforme de comparación.

Como hemos visto, lo más común es el establecimiento de un precio más bajo para el mercado exterior que para el interior, y ello, sin duda, en base al creciente interés que presenta la venta al extranjero, como un mercado más al que poder ampliar la actividad comercial de la empresa, Pero no se puede discriminar abiertamente por países sin exponerse a caer en medidas antidumping.

5.2. Problemas de cobro

La venta de exportación es indudable que tropieza con mayores problemas que la venta interior y uno de los más importantes, desde un punto de vista eminentemente práctico, es el cobro. Deben seleccionarse rigurosamente los posibles clientes, para lo cual es necesario hacerse con una información, lo más exacta posible de los mismos. Uno de los más elementales sistemas es acudir al análisis respecto de la conducta de la

compañía con la que va la empresa a entrar en contacto, en el pasado y con respecto de otras empresas, aun sabiendo que la información obtenida no tiene por qué ser infalible para el futuro. En operaciones importantes puede acudir (como se hace en algunas ocasiones por nuestros encuestados) a las entidades de seguro de crédito a la exportación para que definan si el aval es bueno, concediendo el crédito. Otro modo de reducir riesgos en base a la información es acudir al "Factoring" que brinda información, respecto de a quién puede venderse y garantiza el cobro de los productos vendidos a los mismos.

Una vez obtenida la información necesaria para determinar los clientes, se procede, normalmente, a la selección de la forma de pago, selección que debe realizarse ponderando las costumbres comerciales de cada país, procurando compaginarlas con la efectividad del cobro.

Deben de tenerse muy en cuenta las necesidades y posibilidades del cliente, el grado de satisfacción que el producto puede proporcionarle, así como su competencia.

La elección de los medios de cobro debe estar informada por dos principios:

- Disminución del riesgo en el cobro.
- Necesidad de financiar exportaciones mediante concesión de crédito al cliente.

El exportador tiene que demostrar su habilidad y su estrategia al definir su postura entre el riesgo de no cobrar o el de perder posibles operaciones, al imponer condiciones de pago inflexibles. Aquí es donde radica el éxito o el fracaso de la exportación, y nuestros empresarios, desgraciadamente, parecen adoptar una postura quizá en exceso condicionada por la idea de seguridad.

Procedemos, seguidamente, a la enumeración de las formas de cobro más utilizadas.

Los sistemas utilizados podemos clasificarlos en dos grupos según que el Banco:

- 1) Sea intermediario.
- 2) Asuma obligaciones respecto al pago.

- 1) Dentro de este grupo estan las modalidades:
 - a) Orden de pago contra recibo de la cantidad pactada o contra entrega de documentos.
El importador ordena a su Banco el pago al exportador al entregar este los documentos de la exportación.
 - b) Orden de entrega de documentos contra pago.
El exportador entrega al Banco los documentos de la exportación exigidos por el comprador, el cual gestiona su entrega contra el pago o aceptación por el comprador de una letra.
- 2) En este grupo se dan:
 - a) Crédito documentario, es el más utilizado, su base es una cláusula en el contrato por la que el comprador ordena a un Banco el pago, o la aceptación de una letra cuando el exportador entrega los documentos de salida de la mercancía.

Puede ser:

1. Revocable, cuando tanto el comprador como el Banco pueden rescindir el compromiso.
2. Irrevocable, si no se puede rescindir el compromiso. El exportador tiene la completa seguridad de cobro si envía las mercancías y presenta los documentos que lo justifiquen. Esta modalidad de crédito, cuando interviene otro Banco en el país exportador como en el importador, a su vez puede ser:
 - 2.1. Sin confirmar, el Banco intermediario sólo avisa al exportador.
 - 2.2. Confirmado, el Banco intermediario se obliga frente al beneficiario del crédito, es decir, confirma el compromiso del Banco emisor.

Los documentos exigidos en el crédito documentario son fundamentalmente el conocimiento de embarque, la factura comercial, documentos de seguro y certificado de peso, o de especificaciones del producto respecto al contrato.

De todos los sistemas el más utilizado, con bastante diferencia —ya en exclusividad, ya en combinación con otros modos—, es el *crédito documentario irrevocable*, que supone la disminución del riesgo para el vendedor, al propio tiempo que ofrece al importador la garantía de no tener que desprenderse de su dinero antes de recibir el producto.

Le sigue en importancia la utilización del *pago contra entrega de documentos*, que suele utilizarse, manifiestan algunos, en los casos de pequeñas operaciones o cercanía de mercado.

También goza de aceptación el *pago por adelantado*, que suele ser parcial —aunque pueda señalarse algún caso de pago anticipado total— estableciéndose normalmente un % anticipado y otro a la entrega de documentos, aplazándose a veces el resto. Este sistema, si bien parece óptimo para el exportador, no presenta garantía ninguna para el comprador, que queda inerme respecto a la fecha de entrega y a la calidad de la mercancía. Cabe utilizar este sistema en caso de clientes desconocidos o en el supuesto de grandes operaciones.

Sistemas basados en la buena fe y conocimiento del cliente son los consistentes en el pago mediante *cheque* o *transferencia bancaria*.

Por otro lado, hemos de señalar, cómo el exportador español en una gran proporción (datos de nuestra encuesta) exige el *pago al contado*, con lo que sacrifica quizá un gran sector del mercado en aras de la seguridad.

En proporción algo menor podemos alinear a quienes venden a plazo, que, normalmente, es corto y se reserva para quienes ofrecen garantías (entidades estatales o paraestatales, por ejemplo). También es utilizado, como medio de concesión de crédito al cliente, el sistema de descuento de *letras* a 90 días como próximo, con lo que la deuda queda sometida a las reglas tradicionalmente (no realmente) rígidas del derecho cambiario.

6. LOS MEDIOS DE TRANSPORTE

Sería obvio destacar la importancia que el transporte desempeña en la actividad de exportación, pues de todos es sabido que de su rapidez y seguridad depende en gran parte el éxito de ésta.

Entre los medios de transporte, mas utilizados en España para la exportación se encuentra en primer lugar el *marítimo*, siguiéndole en importancia, y por este orden, el de por *carretera*, el *ferrocarril* y el *aéreo*.

El transporte por mar suele ser utilizado con exclusividad (si bien el traslado hasta puerto se hace, lógicamente por carretera o ferrocarril), aunque no falta quien lo utiliza primordialmente, pero sin excluir el transporte por carretera o ferrocarril para Europa (sistema, el de carretera, impuesto a veces por el propio comprador que envía —Países del Este— sus propios conductores) e incluso el transporte aéreo que suele usarse, por su elevado coste, sólo en caso de urgencia o de envíos de escaso volumen. De otra parte, este sistema, el aéreo, no es casi nunca rentable para trayectos cortos, en especial dado el alejamiento de los aeropuertos de los centros urbanos.

6.1. Selección de medios de transporte

Deben tenerse en cuenta, para la selección del medio a utilizar como transporte, una serie de factores (1), como son:

- Continuidad.
- Regularidad.
- Rapidez y comodidad.
- Seguridad.
- Coste.
- Potencia económica del transportista, etc.

La opción, de otra parte, ha de atender al sistema que mejor se compatibilice con la naturaleza de la mercancía y el pla-

(1) Modernamente se viene haciendo una utilización creciente de los *Containiers*, que, por su fácil manejo y economicidad, es probable se generalice su uso en el futuro.

zo de entrega. El medio *idóneo* será, en definitiva, *el más rápido y menos costoso*. No obstante, debe tenerse presente siempre que, muchas veces, no hay posibilidad de alternativas (el transporte marítimo es indispensable para maquinaria pesada y bienes de equipo con destino a ultramar, por ejemplo).

Como ya dijimos, el transporte marítimo es el más utilizado por las empresas consultadas, con gran diferencia. Entre las razones que se aducen en su favor destaca la *economía* que supone, pues es el sistema más barato, en especial para la exportación a otros continentes.

Como inconvenientes principales se señalan, generalmente, la *lentitud* y el *embalaje*, que ha de ser muy voluminoso y costoso, con lo que se opera un inevitable aumento en los costes.

Se señala también, en su contra, la necesidad de muy grandes tonelajes para que resulte realmente económico, las frecuentes subidas de tarifas que experimenta y la posibilidad de deterioro y oxidación de las mercancías si el viaje es largo, así como la carencia de flexibilidad de las formalidades aduaneras.

Una solución muy interesante, sobre todo en punto a la carestía que supone si no se exportan grandes tonelajes, sería la coordinación inter-empresas para fletar totalmente un barco, con lo que se obtendrían mejores condiciones en cuanto a precio y seguro, sin embargo, no parece que nuestros encuestados acudan a tal solución.

Quizá el medio más utilizado para el transporte terrestre sea (en España) el de *carretera*. El camión ofrece, como máximo aliciente, la *movilidad*, (aspecto éste en el que es superior a todos los demás medios), ya que puede cargar en el propio taller o fábrica del expedidor y descargar donde ordene el comprador, facilitando así la vigilancia por el remitente consignatario, en cuanto a posibles manipulaciones dañinas a la mercancía. Es, además, el más *rápido* de los transportes terrestres y presenta, de otra parte, pocos problemas respecto al *embalaje*.

El gran derrotado de los tradicionales medios de transporte es el ferrocarril y ello obedece, principalmente, a la *lentitud* que representa, puesto que, en punto a economicidad, no faltan opiniones en su favor, situándolo inmediatamente detrás

del transporte marítimo (Opinión no unánime, pues hay quienes opinan que lo más económico es el transporte por carretera). En cuanto al *embalaje*, suele ser costoso. La larga relación de dificultades que se le imputan no parece poderse compensar con las ventajas de seguridad (menos accidentes) y mayor fluidez en la tramitación administrativa de aduanas que ofrece, concretamente, frente al transporte por carretera. (Notable ventaja del ferrocarril supone la garantía que representa la imposibilidad de alterar las tarifas sin la previa aprobación del Gobierno (V. Reglamento de Policía de ferrocarriles, art.135 así como la necesidad previa a la publicación de la aprobación por el M. O. P. (L. general de 23-11-1887, art. 60, y R. O. de 26-8-1899 regla primera número 10).

Cabría sanear el ferrocarril mediante una coordinación interna de las empresas ferroviarias para reducir los precios mediante el análisis interno de los costes del transporte, lo que redundaría en un mayor atractivo de aquél.

Muy poco utilizado es el transporte *áereo*, por parte de nuestras empresas. Sin embargo, este sistema es, con diferencia, el más rápido de todos, el que requiere un embalaje más sencillo y económico y no ofrece, apenas, problemas de trabas administrativas.

Si atendemos las ventajas señaladas y añadimos el menor riesgo de robo y rupturas, podemos pensar que es previsible, en el futuro, un creciente auge del transporte aéreo, pese a tener un precio superior al de los demás medios de transportes. Actualmente, de otra parte, este medio parece adecuado para el transporte de artículos o mercancías poco voluminosos y pesados.

La elección del sistema de transporte, en definitiva, puede incumbir —y así se señala en algún caso— al cliente.

Finalmente, se apunta la imposibilidad de concretar el medio idóneo, pues dependería del producto, la localización geográfica del mercado y la urgencia en servir el pedido.

Son muchos los riesgos que amenazan a una mercancía y no siempre son imputables las pérdidas, averías o deterioros y retrasos al porteador o transportista (responsabilidad de éste en artículos 362 y siguientes de nuestro Código de Comercio). No debemos olvidar que, a tenor del artículo 361 del precitado cuerpo legal “Las mercaderías se transportaran a riesgo y ven-

tura del cargador”, si expresamente no se ha pactado lo contrario. Por ello, la empresa exportadora debe ponerse a cubierto, de alguna forma, contra los riesgos inherentes al transporte, para lo cual debe contratar un seguro con las compañías especializadas, mediante el pago de la prima correspondiente.

El seguro cubre los riesgos desde el momento en que el expedidor entrega la mercancía al transportista hasta su recepción por el consignatario.

En caso de producirse avería o menoscabo en la mercancía, el destinatario debe hacerlo constar dentro de los plazos legales (los establecidos en los artículos correspondientes del Código de Comercio) y prevenir a la compañía aseguradora, la cual podrá repetir contra el transportista si éste es reponible (artículo 437 del Código de Comercio, sobre transporte terrestre) o contra quienes, en general, por dolo o culpa causaren la pérdida de los efectos asegurados (artículos 780 respecto del riesgo marítimo). (En nuestro derecho, domina el principio de la universalidad de los riesgos, con lo que se aseguran no uno, o varios, sino todos los riesgos posibles, si bien se estará, en todo caso, a lo estipulado convencionalmente por las partes.

6.2. Problemas de entrega al cliente

La totalidad, de las empresas consultadas no especifican la existencia de problemas de entrega, que sólo se presentarán con el concurso de circunstancias anormales, o respecto de posibles retrasos en la entrega, si la documentación del importador no está debidamente actualizada o en orden. Problemas de otra índole son los que pueden derivar de huelgas, etc.

En general no se presentan problemas de entrega para la empresa exportadora, que salva su responsabilidad en la práctica en el momento de la entrega (ver INCOTERMS 1953) pasando aquella al transportista o al comprador, que son los que han de enfrentarse con los posibles riesgos.

Dificultades en la entrega se presentarán para la empresa sólo si son sus representantes propios quienes entregan directamente al utilizador o consumidor final el producto o es la propia empresa la que realiza una venta directa tipo concurso.

También pueden surgir inconvenientes para la empresa intermediaria en el caso de no recibir a tiempo las mercancías por parte del proveedor.

7. INFORMACION DEL MERCADO EXTERIOR

Es indudable que para lanzarse a la tarea de exportación es necesario conocer la composición y peculiaridades formales y funcionales del mercado exterior en el que una empresa pretende introducirse o moverse. Para ello, y para obviar o, mejor, disminuir, los riesgos es necesario obtener una información lo más exacta posible de ese mercado.

Los puntos sobre los que las empresas (en términos de nuestra encuesta siempre) obtienen información son:

— Primordialmente los *precios* de dichos mercados y las características de la *Competencia*. Datos directamente unidos a los precios son los relativos a *defensas arancelarias*, el tipo de interés y los sistemas crediticios de nuestro país, así como la solvencia de los compradores, datos todos fundamentales a la hora de establecer una política de precios.

— Gran importancia ofrece, también, la situación de *estabilidad política* y sobre todo, *económica* del país o países que pueden ser seleccionados como posible campo de operaciones para la empresa exportadora. Son interesantísimos diversos datos sobre el nivel de vida, devaluación monetaria, así como la facilidad o dificultad de obtención de divisas del país investigado, y así lo hacen notar algunos de nuestros encuestados, en proporción, eso sí, muy inferior a los precios.

—Preocupación igualmente (y ahora mayor) se experimenta por la información relativa a la *calidad* exigida en esos mercados, como también la referente al nivel de *industrialización* o tecnificación.

— Información destacada es la que nos da a conocer las necesidades del mercado (venta total en un país, si importa determinado producto y cantidad de tal importación, etc.) como la posibilidad de expansión del mismo y su evolución internacional.

— Finalmente, otro dato, en algunos casos atendido, es el domicilio de los *almacenistas o mayoristas*, para dirigirse a ellos proporcionándoles una información exhaustiva de los productos de la empresa, con el fin de interesarlos en su adquisición.

Las *fuentes* de las que se obtiene la información sobre los mercados exteriores son muy diversas en cuanto a su naturaleza y utilización por nuestra encuesta. Así, tres son las más frecuentemente utilizadas (con una ligera ventaja a favor de la primera que señalamos):

— *Publicaciones* extranjeras, tales como revistas especializadas o comerciales y boletines. El uso de esta fuente indirecta de investigación viene avalado por su economía y comodidad.

— Información obtenida a través de la propia red comercial o de los vendedores y agentes propios a comisión, o representantes, a los que se solicita, periódicamente, el envío de información oportuna, lo propio sucede con las compañías filiales en el extranjero o con otras compañías de oficinas del grupo. Supone esta información, igualmente, el acudir a una fuente indirecta.

— La información obtenida directamente no suele ser tratada científicamente, pues se registra únicamente algún caso aislado de existencia de un departamento propio para el estudio del mercado y los precios, sino que lo más frecuente es establecer *contacto* con los clientes, normalmente visitándoles el propio personal —directivo, muchas veces— de la empresa, o bien, y más raramente, por medio de comunicación telefónica con ellos, con lo que es, entonces, el propio utilizador del producto la fuente de información. El viaje es el mejor sistema de completar un estudio de investigación de mercados.

No ha faltado quien afirme que los datos obtenidos y tratados por la misma empresa (fuente directa de información) son mucho más fiables y económicos que la información llevada a cabo por departamentos extranjeros específicamente destinados a la investigación de mercados. Esta afirmación,

si bien económicamente es cierta, no será siempre científicamente; solo podrá serlo en el caso de una buena organización comercial y un buen departamento o servicio con preparación idónea para el análisis y valoración de los datos obtenidos.

Entre las fuentes externas a la empresa (organismos oficiales) —una vez examinadas las publicaciones y revistas extranjeras— se citan los Agregados Comerciales españoles destacados en el extranjero, las Cámaras Oficiales de Comercio españolas en el extranjero y extranjeras en España, e incluso, en algún caso, el empleo de estadísticas oficiales (de aduanas, por ejemplo).

Finalmente, destacaremos el empleo, en alguna ocasión, de los resultados de concursos internacionales como fuente externa de información, así como la obtención de informes confidenciales sobre las ventas de todos los países que fabrican un determinado producto durante un cierto lapso de tiempo.

8. PLANIFICACION A LARGO PLAZO

La planificación comercial supone, en general, la estimación ponderada de las variables que intervienen en las actividades de comercialización y, en el caso de la planificación comercial de cara a la exportación, de las actividades que efectúe, en especial. La importancia de la planificación es indudable, pues del grado de acierto de la misma depende en gran parte el éxito o fracaso de las operaciones.

Los avances tecnológicos y los cambios socioeconómicos (que revisten especial agudeza en el ámbito internacional) determinan la ya de suyo compleja e incierta composición del medio en el que la empresa exportadora se ha de mover en el futuro. Por ello, debe cobrar creciente impulso la planificación y programación de las actividades, con vistas a intentar reducir los márgenes de error en la toma de decisiones.

Si la planificación comercial es parte de la general de la empresa y depende de los planes generales, debiendo coordinarse con los grandes sectores de la empresa, la planificación de la función de exportación depende de la planificación co-

mercial, a la que debe, concretamente, adecuarse. (Sobre los elementos de la planificación véase el capítulo II.)

De los datos de nuestra encuesta parece desprenderse que la mayor parte de las empresas consultadas no efectúa la planificación a largo plazo para las actividades de exportación. Ello obedece, sin duda, a la ausencia de la misma, en cuanto a la actividad total de la empresa, de que ésta adolece, en general.

La falta de planificación puede deberse, de otra parte, a la imposibilidad de una función de previsión de la actividad exportadora.

Entre las razones que se aducen por nuestros encuestados, hemos de señalar, también, que la función de exportación está sujeta, como ninguna, a una serie de limitaciones, externas, como los convenios bilaterales, la inconvertibilidad de la moneda, las constantes devaluaciones de la misma, la mutabilidad de los regímenes políticos y todo tipo de circunstancias cambiantes e incontrolables, en general.

En otras ocasiones, no se lleva a cabo por el carácter subsidiario de la exportación para la empresa, o bien por ser necesaria más y mejor maquinaria que, en caso de ser adquirida, determinaría una modificación sustancial de las circunstancias en las que la empresa se mueve.

Algunas de las empresas consultadas llevan a cabo una planificación informal, estableciéndose, en ocasiones, unas programaciones orientativas que elabora un Comité Ejecutivo sobre la base de la información que suministraron las personas relacionadas con el mercado, y fundamentalmente con la red comercial, o bien se parte de una idea aproximativa de la evolución previsible de la exportación en el año próximo, a base de la realidad del pasado ejercicio.

De los encuestados que afirman efectuar la actividad formal de planificación, la mayor parte se pronuncia por realizarla para un año. Esta tiene por objeto orientar las actividades que han de realizarse para la consecución de las ventas previstas.

Planificación a medio plazo existe, por otra parte, en algunas de las empresas de nuestra encuesta.

Pero mayor atractivo representa aquellas que (en términos minoritarios) manifiestan llevar a cabo una planificación

formal a largo plazo de las actividades de exportación función que, en algún caso, aparece adscrita a un departamento en el que se efectúa el ajuste de programas, previsión de ventas, etc. Este tipo de planificación supone una guía fundamental para los planes a corto plazo.

Para concluir, recordemos que, en definitiva, la planificación puede ser distinta según el tamaño de la empresa, tipo de productos o servicios que se ofrecen al mercado, etc.

9. COORDINACION CON LOS SERVICIOS DE PRODUCCION

Las empresas deben tener una perfecta coordinación entre los factores básicos de su organización, en especial entre el departamento comercial y el de producción.

No obstante, tanto la empresa española como la de más allá de nuestras fronteras, no siempre logra una verdadera coordinación de los departamentos comerciales con los técnicos. Esta posible falta de coordinación obedece a las características propias de los mismos. Así, el departamento comercial suele exigir líneas de productos muy varias o frecuentes y rápidos cambios en los mismos, mientras que los de producción por su parte, se inclinan por productos normalizados y escasos cambios.

Sin embargo, esta diferencia de criterio representa positivas ventajas, como son proporcionar un cierto equilibrio a la empresa, así como la posibilidad de obtener el máximo de rentabilidad y servicio. En cualquier caso, la organización de la empresa ha de estar preparada para captar estas divergencias y poner los medios oportunos para su resolución.

Entre los directivos consultados parece predominar la opinión de la no existencia de problemas de coordinación. Esta ausencia de dificultades, se debe, unas veces, a ser la empresa intermediaria, o a que carece de fábrica o talleres, otras, o, en fin, a estar diversificada la producción para el interior y el exterior o a trabajar bajo pedido.

En general, puede decirse que la coordinación con los servicios de producción es mayor cara al exterior que para el mercado interno y ello obedece a la atención especial que se

concede a la venta a otro país, pues está sujeta a limitaciones contractuales que es preciso cumplir, so pena de incurrir en las penalizaciones contractualmente establecidas. Esta especial atención —que se traduce en una mejor coordinación— viene determinada, de otra parte, por la seriedad comercial (en la entrega, en especial), que caracteriza a los contratos internacionales, seriedad que puede tener gran repercusión en el futuro de las exportaciones de la empresa.

Problema frecuentemente señalado por nuestros encuestados es el ya apuntado de la rigidez del servicio de producción, que, en ocasiones, aparece —dicen— por haber sido ya planificada la producción, y que —opinan otros— es más arduo en la fase inicial de la exportación, dada la desconfianza que a esta profesa el departamento de producción. No obstante, se alude, por algunos, a que se llevan a cabo continuos reajustes y coordinación para superar los desfases que puedan surgir a corto plazo y que es necesario prever con la antelación necesaria.

Otro problema sobre el que suele llamarse la atención por nuestros encuestados es el hecho de que la producción sea menor que la posibilidad real de exportación, con lo que ésta ha de quedar desatendida en aras del consumo interior, cuyo total abastecimiento es requisito inexcusable para encararse con la actividad exportadora.

Finalmente, puede encontrarse la afirmación, genérica y no matizada, de la existencia de inadaptación entre el departamento o servicio de producción y las actividades de exportación.

10. PROBLEMAS FINANCIEROS

La función o actividad de exportación precisa especiales facilidades financieras por la especialidad de sus características: dilatados plazos entre producción, expedición y pago, largos transportes y dificultades en obtener divisas por parte de los importadores que retarda, lógicamente, el cobro, etc., y que hacen imposible el abordar tal tarea exportadora a la pequeña y mediana empresa, de no gozar de una financiación adecuada.

De ahí que la Administración Pública de todos los países desarrollados hayan creado una serie de instrumentos de política financiera para el fomento de las exportaciones cuya finalidad es que las ventajas que de ellos se derivan estimulen al empresario su política exportadora y mejoren sus métodos comerciales.

En el caso español los fines que se persiguen con estas medidas son:

1. Exportar toda la producción que no absorba el mercado interior.
2. Aumentar la rentabilidad de las empresas.
3. Fortalecer las empresas exportadoras cuya descapitalización es progresiva, incidiendo esta negativamente sobre la rentabilidad de la producción.

Dentro del conjunto de medidas adoptadas por la Administración, para fomento de las exportaciones, las de financiación y garantía de riesgos por impagados ocupan un primerísimo lugar. Podemos distinguir:

A. CREDITOS A LA EXPORTACION.

Este crédito ha adquirido gran desarrollo a partir de la segunda Guerra Mundial. Los países industriales con grandes volúmenes de producción se ven obligados a situar en el extranjero sus excedentes, para evitar la constitución de stocks.

Como los países están desarrollándose cada vez más, existe una fuerte lucha por abrir mercados a sus productos, que les son indispensables para el ingreso de las divisas con las cuales adquirir los bienes de equipo necesarios para proseguir y ampliar su desarrollo.

En consecuencia, la competencia en el mercado internacional ha aumentado de forma considerable. El comprador carece generalmente de recursos para adquirir bienes al contado, o a corto plazo y pide al exportador el aplazamiento del pago, y éste, para no perder la venta, se ve obligado a concederlo, aunque carezca de recursos. Por lo que solicita crédito del sistema financiero.

Pero el sistema financiero no concede crédito en condiciones ventajosas nada más que con el apoyo del Estado, el cual participa en la financiación a través del redescuento por el Banco de España, previa autorización del Instituto de Crédito a Medio y Largo Plazo de los efectos representativos de los créditos que conceda la Banca privada y también mediante el Servicio de Crédito a la Exportación del Banco de Crédito Industrial. Además se garantizan los riesgos comerciales, políticos y extraordinarios a través de las Entidades aseguradoras creadas al efecto.

Las figuras de crédito a la exportación existentes en España ofrecen una amplia gama de financiación. Enunciaremos las que se encuentran en vigor al término de esta investigación, sin entrar en un análisis detallado de las mismas:

1. Crédito a la exportación con pedido en firme.
2. Crédito para capital circulante a empresas exportadoras.
3. Créditos a exportadores de libros para capital circulante.
4. Créditos a empresas exportadoras para la construcción de depósitos.
5. Créditos para la creación de redes comerciales en el exterior y financiación de "stocks" en el extranjero.

B. SEGURO DE CREDITO A LA EXPORTACION

Es un instrumento de asistencia técnica y cooperación en el comercio exterior, que pretende establecer un sistema de garantías para los exportadores, de tal forma que sus operaciones de cobro y movilización de los créditos llegue a feliz término.

Cubre los riesgos comerciales, y políticos y extraordinarios de los créditos a la exportación, así como otros aspectos que favorezcan el desarrollo del comercio exportador español. Se puede establecer independientemente la contratación de la póliza de riesgos comerciales y la póliza de riesgos políticos y extraordinarios.

Podrán contratar como asegurados, las empresas exportadoras, y las entidades de créditos que intervengan en la financiación de las exportaciones.

Se consideran operaciones asegurables:

1. La exportación de bienes o servicios.
2. Los créditos de prefinanciación de las exportaciones, tanto con pedido en firme como los créditos de capital circulante a empresas exportadoras.
3. Las que fomenten las ventas al exterior o promociónen éstas.
4. Las operaciones de triangulación realizadas por empresas españolas, siempre que los productos, materias primas o mano de obra sean españoles, si son autorizados por la Junta de Gobierno del Seguro de Crédito a la Exportación.

Las modalidades de Seguros son:

- a) Seguro de riesgos anteriores a la expedición por rescisión del contrato.
 - a. 1) por causas comerciales,
 - a. 2) por causa política.
- b) Seguro de riesgos a partir de la expedición.
Con los tipos de póliza:
 - b. 1) global, cuyo plazo de pago sea inferior a un año.
 - b. 2) individual, cuando el plazo de pago sea superior a un año y el asegurado no tenga concertada póliza global.
 - b. 3) global especial, para la exportación de bienes de consumo duradero y de equipo ligero, con un plazo de pago inferior a tres años.
- c) Seguro de créditos financieros para operaciones de exportación.
- d) Seguro de afianzamiento de los créditos de prefinanciación.
 - d. 1) con pedido en firme.
 - d. 2) sin previo pedido.
- e) Seguro de prospección de mercados y asistencia a ferias.

Muy interesante para la penetración en nuevos mercados, cuyo objeto es la cobertura del riesgo de amortización insuficiente de los gastos de introducción en un mercado exterior.

- f) Seguro de elevación de costes cuando la elevación es superior al 5 % siempre que haya establecida una cláusula de precio fijo.
- g) Seguro de diferencias de cambio, que pretende cubrir a los exportadores contra las fluctuaciones de cambio.

Ciñéndonos concretamente a las fuentes principales de financiación utilizadas por nuestros encuestados, éstas son:

Autofinanciación o desembolso financiero propio. Parece ser esta una fuente de financiación utilizada aunque de modo marginal por gran número de los directivos consultados, y ello es así dadas las dimensiones de las empresas que integran la muestra base de nuestro estudio. Dentro de los encuestados que aluden a este sistema de financiación, alguien ha afirmado que, para la naturaleza de las operaciones propias de esta actividad, es imposible recurrir al desembolso financiero propio, siendo, por tanto, necesario acudir a la financiación exterior, lo que entraña ya muchos y muy grandes problemas. No falta quien se pronuncia por la autofinanciación para créditos a corto plazo, mientras que, para los largos, recurre al crédito oficial o privado.

Banca.—Parece ser una fuente de uso reiterado por nuestras empresas. Los Bancos, muchas veces, aparecen como importantes accionistas de las empresas, en cuyo caso no existen, obviamente, problemas de financiación, que si harán su aparición y con toda virulencia, en el caso de tener que acudir al descuento bancario que —se opina— es más gravoso para la empresa que los demás medios de financiación y también de menor plazo.

Estado.—Precisamente la falta de interés por amparar esta actividad es la que ha motivado la entrada en escena de la Banca Oficial, que ha asumido las funciones rechazadas por la Banca privada. Es bastante frecuente (siempre en

términos de nuestra encuesta), acudir a la financiación estatal, canalizada a través del Banco de Crédito Industrial o autorizando un redescuento el Instituto de Crédito a Medio y Largo plazo. Se afirma, también, por alguna empresa, las ventajas que ofrece la Administración española en general, pues entre unos conceptos y otros el Estado asegura prácticamente todos los riesgos a través de instituciones que él regula (Riesgos comerciales de una parte, y políticos y extraordinarios, de otra).

Un modo de muy normal utilización para obviar los problemas de financiación, por otra parte, es no vender con pago aplazado o hacerlo a plazo muy corto, si bien en otro sector de opinión se aspira a conceder mayores plazos y exigir, sin embargo, menos garantías a la clientela extranjera, lo que podría resultar de importancia fundamental para aumentar la competitividad de la empresa española.

Se señala también como problema el de la *lentitud* en la mecánica de la concesión de los créditos, con el consiguiente riesgo de pérdida de la operación.

Podría, también, pensarse, hipotéticamente, en otros modos de financiación que no tienen contrastación práctica entre nuestros encuestados, como podrían ser los casos de alianzas inter-empresas o de acudir a sustitutivos, como los intermediarios o a las sociedades "factoring" en cuanto posibles financiadores.

Pero, en definitiva, y pese a las dudas sobre la efectividad de la financiación de la actividad de exportación, la razón por la que no acuden a ella determinadas empresas es por el carácter marginal que tales exportaciones revisten.

II. ADAPTACION DE LAS ESTRUCTURAS DE LA EMPRESA

Parece ser que *no existe* por parte de la empresa española una adaptación suficiente de sus estructuras para la competencia internacional, realidad ésta conocida y objeto de seria atención por parte de las autoridades rectoras de nuestra economía, quienes, en repetidas ocasiones, la han denunciado.

Muchas de las empresas consultadas, no obstante, muestran una opinión favorable en cuanto a la adaptación de sus estructuras a los mercados exteriores.

La adaptación puede derivarse de la naturaleza misma de la empresa. Tal es el caso de las empresas comercializadoras o intermediarias o de aquellas que carecen de fábricas o talleres. También podría incluirse aquí el supuesto de que la empresa sea tan sólo un servicio comercial personificado de la verdadera y genérica industria.

En otras ocasiones se afirma la existencia de una adaptación, pero es consecuencia —se dice— de que la empresa se montó pensando en la exportación, y con tal objetivo se proyectó y realizó.

Podemos señalar también que hay quien opina que la adaptación viene reforzada por el hecho de ser la sección de exportación independiente de otras similares de la empresa.

Pero el dato más importante para saber si existe o no adaptación de las estructuras de la empresa para la exportación es, sin duda, la estructura de costes. Así, si la maquinaria es, generalmente, antigua (y así se reconoce por alguno de nuestros encuestados) y falla en algún momento, se procede a recortar la exportación en aras del normal abastecimiento del mercado nacional, de donde resulta inequívocamente la falta de adaptación.

En cuanto a producción, los principales problemas de adaptación derivan de que ésta es muy rígida, con lo que difícilmente se adapta a las variaciones del mercado.

Una inadaptación puede detectarse, también, sobre la base de que el componente de materias primas sea más elevado de lo normal, lo que está reclamando la necesidad de un departamento de compras eficiente.

Los problemas pueden ser, de otra parte, de organización, que puede traducirse en costes innecesarios (inexistencia de gestión de stocks, etc.).

Mayor fuente de conflictos sea, quizá la falta de adecuación de las estructuras de personal a la función, pues no se realiza en nuestras empresas la rotación adecuada de personal, y se encuentran en ellas verdaderos problemas de edad (demasiada juventud o senelidad), lo cual se traduce

en los tan ilustrados pesos muertos y estadísticas de horas muertas. La estructura de costes refleja, pues, deficiencias en punto a personal.

Los problemas pueden arrancar —se reconoce en algún caso— de la organización comercial, excesivamente tradicional y familiar, cerrada a todo tipo de técnicas e inquietudes.

12. PROCEDENCIA DE LA COMPETENCIA

Es importante conocer la procedencia de la competencia de los productos de la empresa, pues, de esta manera, puede saberse el grado de tecnificación de que aquella dispone, para mejor hacernos idea de las posibilidades reales y los medios idóneos de actuación por parte de nuestras empresas.

En la mayor parte de los mercados exteriores a los que acude la empresa española, la competencia principal proliados y, concretamente, de Europa, de Estados Unidos y de Japón.

La competencia más fuerte en productos agrícolas proviene en Europa de la cuenca mediterránea. La fuerza de los Estados Unidos se hace sentir grandemente en Hispanoamérica por ser ésta la lógica prolongación geográfica de su propio mercado. España, no obstante, se encuentra en buena posición de este área comercial por motivos de raíz más sociológica (identificación étnica, ideológica y semántica) y comercial (convenios bilaterales) que técnica o geográfica.

Sigue en importancia la competencia proveniente de los países del Este europeo, en especial en materia prima, y ello por la creciente necesidad que han experimentado aquellas naciones de ampliar sus mercados, a la par de por su posible afinidad ideológica-política con determinados países —Cuba, RAU, y otros del mundo árabe por ejemplo (meta, muchas veces de nuestras exportaciones)—. En este mismo sector de materias primas la competencia puede provenir, de hecho, y en potencia, y para el futuro, sobre todo, de Africa o Iberoamérica. Esta eventual competencia en materias primas por parte de estas dos áreas señaladas, es lógica por las riquezas naturales aún no explotadas que encierran y que supera a la

de productos elaborados, dado su escaso desarrollo tecnológico e industrial.

Se afirma, de otra parte, por algunas de las empresas consultadas, que la competencia puede provenir incluso de España, lo cual suele suceder por parte de sectores exportadores con excesivo número de empresas de escasa dimensión y poco organizadas y en especial en productos agrícolas indiferenciados.

La competencia varía, también, en función de los mercados, señalándose por nuestros encuestados "ad exemplum" el influjo de Estados Unidos en Iberoamérica, de Japón en Filipinas y de los países del Este en Oriente Medio, fenómenos casi todos evidenciadores de una lógica de proximidad geográfica. Otras veces la proximidad es más bien ideológica o política, tal es el caso de la pujanza de la competencia inglesa en Portugal o de la ya citada de los países del Este en Oriente Medio.

En otras ocasiones, la competencia más fuerte viene determinada por vía convencional: países ligados por convenios bilaterales, como hemos indicado.

Criterios genéricos, por otra parte, son los que acompañan a otras afirmaciones de procedencia de la competencia, como son los de prestigio y precio respecto de Estados Unidos, en todo el mundo; o los de renombre y calidad (pese a lo elevado del precio) respecto de Italia, Alemania y Suecia; y los que señalan, respecto de Bélgica, una muy perfecta organización comercial, montada exclusivamente para la exportación.

Por otra parte, se señala, también, la procedencia de una competencia muy fuerte por parte de Gran Bretaña y Japón, basada en precios muy bajos (en especial los de éste) y larga financiación.

Muchos de nuestros encuestados denuncian como muy peligrosa la competencia por parte de los países del Este que, para obtener influencia ideológica o divisas fuertes, recurren, muchas veces, a exportar con precios políticos de imposible contestación.

13. ASPECTOS MAS DESTACABLES DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS

Para la empresa que encara el problema de la exportación es fundamental —decíamos— conocer la procedencia de la competencia, clasificando los países por grupos. Pero no basta con hacer tal, sino que tiene que conocer la composición de la competencia en cuanto a las firmas que la integran, sus características y su forma presente y previsible de actuar. Debe, entonces, de estar informada de los aspectos más destacables de la competencia, para lo que puede recurrir a publicaciones, catálogos de ferias internacionales y al siempre valioso concurso de los propios agentes de la plaza, entre otros medios.

Para conocer, lo más perfectamente posible, la naturaleza de la competencia, la empresa debe comparar sus productos, precios y métodos de actuación con los de las firmas competidoras.

El aspecto más destacado por nuestros encuestados en la competencia es el capítulo relativo a *precios*, que suelen ser mucho más bajos que los españoles, en especial por parte de Japón, y de los países del Este; los de aquél por su enorme potencial industrial y bajos salarios; los de éste por móviles políticos que los mueven —como vimos— a exportar a precios bajísimos, unas veces con objeto de conseguir una penetración ideológica y otras para obtener divisas. Se señalan, también, como bajos los precios de Italia, pero con la contrapartida de la poca formalidad de este país para cumplir los plazos de entrega.

Respecto de los precios, podría decirse que no es fácil su comparación, ya que éstos pueden aludir a productos diferenciados, o incluir otro tipo de prestaciones (crédito servicio, etc.) distintos de la simple entrega.

Muy vinculado a los precios es el aspecto de concesión, por parte de los exportadores extranjeros, de mayores *plazos* de financiación. No obstante, recordemos a este particular la aspiración de conceder mayores plazos en gran número de nuestras empresas para penetrar seriamente en los mercados del exterior, donde la competencia es mucho más afinada.

Parece ser que el aspecto que más se destaca (siempre por nuestra encuesta) en la competencia, después de los precios, es el del *prestigio* industrial y comercial de las firmas extranjeras concurrentes, del que, según alguno de nuestros encuestados, se carece en España (opinión que choca con la que algún otro manifiesta sobre igualdad de prestigio).

Despunta, también, el aspecto *calidad* entre los mayores atractivos de la competencia extranjera, si bien ello no parece constituir un grave problema para nuestras firmas exportadoras, que suelen estimar la calidad de sus productos igual a la extranjera. En bastantes ocasiones, no existe problema de calidad por tratarse de productos uniformes naturalmente (minerales) o de productos normalizados internacionalmente.

Pero donde más parecen coincidir nuestros empresarios es en resaltar, como más llamativos, los aspectos relativos a los modos de *actuación* de la competencia, que son los que revelan por qué las empresas competidoras ocupan una posición destacable en el mercado. En este sentido, se suele señalar el aspecto de la rapidez y exactitud en el cumplimiento de los plazos de *entrega*, el relativo a su mejor organización comercial (que puede obedecer a la necesidad de exportar más, por tener ya cubierto el mercado interior, agresividad de la misma, promoción de mercados y publicidad).

Por otra parte, se destaca el aspecto de asistencia técnica y repuestos respecto de determinados países, que poseen una extensa red internacional.

14. EXIGENCIAS DE LOS CONSUMIDORES O USUARIOS

Aunque el mercado exterior no es una circunscripción más del mercado nacional, y no puede ser tratado, por tanto, con idéntico criterio, sino que requiere un considerable esfuerzo de adaptación a las necesidades y exigencias de la clientela extranjera, en definitiva, éstas se centran en los mismos aspectos que reclama el usuario o consumidor del mercado interior.

La *calidad* parece ser el aspecto en que, según la mayoría de los entrevistados, se concreta una gran parte de las exigencias de consumidores o usuarios. No existe problema respecto de aquellos productos que, en punto a especificaciones, se ajustan a normas internacionales. La exigencia puede venir dada, también, por la existencia de rigurosos sistemas de control de calidad.

Intimamente ligadas a este aspecto están las exigencias de *adaptación* de las características del producto a las necesidades del país y a los gustos de los utilizadores, pudiéndose hacer concesiones en cuanto a las modificaciones del producto que se soliciten, llegándose a diferenciar incluso los países según sean húmedos o desérticos, por ejemplo.

Otra exigencia destacada por nuestras empresas exportadoras es la de presentación, tanto de bienes industriales (máquinas herramientas, por ejemplo), como de bienes de consumo (color del producto, tamaño, diseño, etc.).

Indirectamente se habla —en nuestra encuesta— del *precio*, pues la existencia de distintas barreras (de que ya nos ocupamos en su momento), y la incorporación de gastos, obligan a realizar especiales sacrificios que se traducen en que la cantidad que se percibe de la exportación de un producto, necesariamente ha de bajar.

Además, de los aspectos señalados, el mercado estará determinado por otro tipo de exigencias.

En este sentido, se estima fundamental, en ocasiones, la *seriedad comercial*, esto es, cumplir los plazos de entrega, y efectuarlos rápidamente, así como la existencia de recambios a disposición del usuario previa la oportuna provisión por el proveedor y la existencia de un buen servicio post-venta; necesidades éstas sentidas principalmente respecto de bienes de equipo y productos industriales, y que suponen, en definitiva, factores tanto o más importantes que el precio de adquisición.

15. FIJACION DE DIRECTRICES Y NORMAS

La Dirección debe marcar el camino dentro del que se moverán los integrantes de la empresa para alcanzar los objeti-

vos. Para ello, puede establecer planes que guíen la conducta de otros, sirviéndoles de orientación y límite de sus actividades, por una parte, y, por otra, suponiendo descargar el trabajo de dirección, que no tendrá que decidir caso por caso la conducta a seguir por sus subordinados.

Estas consideraciones son las que dan lugar a la adopción de medidas aplicables a situaciones repetitivas, entre las que destacan las *directrices*.

Una directriz indica, en términos generales, cómo deben ser resueltos los problemas sin necesidad de acudir en cada caso a la dirección; y es ésta precisamente quien las fija. La *norma* supone el establecimiento de una pauta u orientación para la realización de determinadas tareas, presentando un carácter más concreto que la directriz de la que emana. Requiere, por lo general, una tramitación y planeamiento administrativo, precisándose, muchas veces, la consulta previa de los posibles afectados por la norma.

De los datos que obran en nuestro poder parece desprenderse que en la mayor parte de nuestras empresas no existen directrices o normas por escrito para los servicios de exportación.

No se encuentran normas por escrito para la resolución de algunos problemas, aunque sí se presupone la existencia de soluciones generales para situaciones repetitivas. En la exportación, por ser los problemas heterogéneos y muchas veces no de carácter continuo, así como por ser poco el personal subordinado, se prefiere por el jefe solucionar los problemas caso por caso, generalmente.

La norma cumple un triple cometido: simplifica notablemente la tarea directiva, unifica los problemas de más frecuente presencia y las soluciones a los mismos y define las responsabilidades y la actuación a realizar por quien está sujeto a la misma.

Pero no debemos olvidarnos que la utilización de las normas en los planes de acción repetitivos tropiezan con limitaciones, cuales son la estaticidad o falta de flexibilidad, pues tienden a convertirse en traducciones inamovibles, en especial si son excesivamente detallados. Para obviar las dificultades que de ellos puedan derivarse es aconsejable someterlos

a revisiones periódicas, así como al establecimiento de excepciones en su ámbito de acción y consultar y buscar la participación de quienes hayan de llevarlos a la práctica.

Para llegar al establecimiento de la norma debe estar muy clara su finalidad, las personas a quienes afecta su fecha de entrada en vigor, el lapso de tiempo en que debe ser revisada, así como que debe contener una descripción sencilla de la mecánica o procedimiento que establece.

La mayor parte de nuestros encuestados que afirman tener establecidas normas por escrito para el servicio de exportación, manifiestan que éstas se centran en tramitación administrativa (señalándose el papeleo necesario para distintos países, contactos que hay que mantener, etc.) o sobre regulación de pedidos, standardización de propuestas y ofertas, problemas de obtención de información, etc.

Con las normas por escrito se pretende rutinizar los problemas, reducirlos y obviarlos en lo posible, confiriendo a la actividad de exportación una mayor agilidad al estar claramente definidos los objetivos de la empresa a este respecto. Aparte de las ventajas inherentes a la normalización, las directrices posibilitan en forma notable la consecución de una mejor coordinación, una mayor delegación e incluso coadyuvan a perfeccionar los sistemas de control.

Por estas consideraciones es por las que debe recomendarse la necesidad de que se llegue a marcar directrices escritas para el Departamento o servicio de exportación, directrices que las empresas encuestadas en casi su totalidad manifiestan no poseer por escrito.

16. MANUAL DE FUNCIONES

Ya hemos visto cómo a la empresa le interesa reducir a rutina los problemas que se le plantean, para disponer así de una solución "a priori" de dicha problemática, a la vez que por conseguir un ahorro de tiempo y conceder muy ligero margen de error. A ello contribuye decisivamente la formulación por escrito de los objetivos, directrices y normas, así como la definición de las funciones y responsabilidades de las principales posiciones de la empresa.

Esto es precisamente lo que persigue un manual de organización, que no es sino una *definición de las funciones, responsabilidades, autoridad y relaciones* de todos y cada uno de los puntos de la empresa.

Los derechos y deberes de los miembros de la dirección tienen como fuente los estatutos de la sociedad, los escritos fundacionales de la misma, su reglamento y las resoluciones o acuerdos del Consejo de Administración principalmente, pero éstos no especifican el contenido de la función de los directivos.

La descripción detallada de funciones, autoridad, responsabilidad y relaciones es la resultante muchas veces de los usos y prácticas de la empresa y casi nunca aparecen plasmados por escrito. Esta especificación suele existir sólo en la mente de los miembros de la Dirección o en los usos tradicionales de las compañías.

El mismo manual de organización o guía supone el documento en que se especifican formalmente estas prácticas, traducciones y exigencias. El objetivo que éste persigue es, una vez especificadas las funciones adecuadas y su idónea distribución, fijar los objetivos, obligaciones y relaciones de cada uno de los miembros en todos los niveles jerárquicos.

De este modo cada directivo tiene ya una base para la mejor comprensión de su cargo dentro del complejo organizativo de la empresa, a la par que dispone de las instrucciones precisas para alcanzar los objetivos establecidos y de una orientación sobre aquellas relaciones respecto de las que él es responsable.

La propia naturaleza del contenido de la función de los directivos, de carácter más general y de más difícil definición que los deberes más específicos y concretos de quienes ejecutan tareas rutinarias, hacen que la confección de un manual de organización sea labor más ardua que elaborar una —en sentido tradicional— “descripción de tareas”. No obstante, la necesidad de la guía de dirección es cada vez mayor por las ventajas que supone. Así, si se duda en algún momento sobre los deberes o la autoridad propios, el manual debe eliminarlos, así como indicar cuál es el camino para lograr la aprobación de una decisión o una propuesta.

Proporciona el manual, en fin, un criterio objetivo conforme al que poder enjuiciar y medir la actuación de los subordinados.

Parece que lo más frecuente en nuestras empresas (siempre conforme a las consultadas) es la *ausencia de especificación escrita de objetivos, funciones y responsabilidades a todos los niveles del servicio de exportación*, ausencia que puede ser reflejo quizá de lo que sucede respecto de la organización total de la empresa y que —se reconoce en algún caso— obedece al carácter familiar de la misma.

Entre las empresas que tienen formulados por escrito objetivos, funciones y responsabilidades lo más común es que lleguen hasta el tercer nivel del servicio de Exportación. Le siguen en importancia las afirmaciones de que tales funciones y consiguientes responsabilidades llegan hasta el segundo nivel.

Recuérdese que en el capítulo precedente se propone una guía de funciones del Departamento de Exportación.

17. CONTROL

El control consiste en el conjunto de actividades de vigilancia e inspección necesarias para determinar si las operaciones se desarrollan conforme al plan previsto.

Es indudable la imposibilidad de prever lo que vaya a acontecer exactamente en el futuro, por lo que es posible que determinadas circunstancias aconsejen cambios en los planes y programas y quizá hasta en los mismos objetivos.

La dirección de una empresa y, por tanto, la de exportación ha de estar informada de las tendencias del mercado a largo plazo, de las circunstancias actuales y de la actitud que en base a éstas adopta la competencia. La función de control se encara a los posibles errores, tratando de descubrirlos, corregirlos y prevenirlos para el futuro.

No debe entenderse dicha función de control como circunscrita exclusivamente a la situación presente. No puede ni debe ser un elemento estático, sino que forma parte de la dinámica del proceso de dirección, del que es la última etapa. La empresa toda, y más aún el Departamento de Exportación,

debe ser flexible y dinámica en cuanto basada y adaptada al mercado. La actividad de exportación debe ser medida y valorada constantemente. Para apreciar si ésta es o no rentable ofrece indudable interés conocer sus resultados.

Gran parte de las empresas consultadas parecen apuntar la *ausencia* de un sistema de control para el servicio de exportación, basada unas veces en la pretendida imposibilidad del mismo y otras en el carácter familiar de la empresa, que la hace innecesaria.

La forma de control más difundida entre los encuestados que manifiestan se lleva ésta a cabo parece ser la *supervisión personal* de la gestión de exportación, en base a los resultados obtenidos, atendidas las circunstancias del mercado. Este tipo de evaluación a partir de los contactos personales y directos se apoya a veces en relaciones de confianza e incluso en el convencimiento por parte del superior de la valía del Director de Exportación, que presume la casi imposibilidad de que algo escape al control personal de éste.

En realidad, es un sistema insustituible para averiguar las opiniones y reacciones del personal a las órdenes de quien lo efectúa ante determinada situación. En nuestra encuesta le siguen en importancia, en cuanto sistema de control, los *informes*. Estos constituyen uno de los más efectivos medios de control. Suelen ser periódicos (generalmente mensuales) y deben ser evacuados a la Dirección general. Los informes periódicos permiten apreciar la evolución de los gastos previstos y los realizados y deducir, como consecuencia, el aumento o disminución de los resultados de las operaciones de exportación.

Se utilizan también las *estadísticas* mensuales comparativas con otras mensualidades del año anterior, relativas a valor de los pedidos, margen de pérdida o ganancia correspondiente a facturas, así como a sectores de la industria que compran el producto y compradores (revendedores, utilizadores directos, etc.) del mismo en general. Papel esencial en la operación de control podrían desempeñar los standards de gestión asignados al servicio de exportación, esto es, aquellos elementos que permitieran medir la eficacia del servicio.

CAPITULO VI

OBSTACULOS EXTERNOS A LA EMPRESA EXPORTADORA

I. PROBLEMAS PLANTEADOS EN LOS MERCADOS EXTERIORES

1.1. Regímenes de comercio y derechos arancelarios

El comercio de exportación presenta en España, como es lógico, menos impedimentos que el de importación (del que no vamos a ocuparnos). Excepto para algunos productos cuya exportación está condicionada en aras del mejor abastecimiento nacional o que no reúnen determinadas especificaciones de calidad o cuando se trata de países bilaterales, la exportación es totalmente libre, obteniéndose la correspondiente licencia con toda facilidad. Si bien la tramitación de su concesión no siempre es todo lo fluida que sería deseable.

Los problemas que se presenta en los mercados exteriores pueden, en primer lugar, surgir de los sistemas de autorización de las importaciones o de los *regímenes de comercio*. Vienen éstos a suponer una "conditio sine qua non" de acceso o penetración a los mercados exteriores, de suerte que constituyen el primero e indispensable obstáculo con que ha de enfrentarse la empresa exportadora.

Parece que nuestros encuestados no tropiezan con grandes obstáculos derivados del sistema de comercio liberalizado y ello es lógico por la no discriminación frente a países o por la automaticidad con que ha de concederse la licencia de importación.

Mayores obstáculos presenta el sistema de comercio globalizado que, al fijar contingentes limita las posibilidades competitivas.

Pero el mayor proteccionismo, viene dado por el Comercio de Estado que éstos adoptan para importaciones destinadas a cubrir necesidades o déficits nacionales y que es contrario a los principios de la OCDE, que intenta privatizarlo al máximo. Suele establecerse respecto de materias primas y determinados productos alimenticios básicos. Este es el régimen de comercio de todos los países de economía de dirección central. No obstante, las empresas consultadas no aluden a él como posible fuente de problemas.

En cuanto al régimen de comercio bilateral hay quien opina que puede ser ventajoso, por la seguridad que representa el no haber grandes problemas de competencia.

Es sistema muy utilizado por los países en vías de desarrollo, quienes acuden a él por no disponer de divisas o por su baja capacidad competitiva, ya que, así, pueden evitar gastos superfluos de divisas y conseguir defender y colocar sus productos, de escasa aceptación en diversos mercados.

Como hemos resaltado, el convenio bilateral puede ser útil, para la empresa incluida, en su ámbito, pero, en definitiva, se torna perjudicial si nos excluye. La ausencia de críticas a este sistema por nuestros encuestados puede obedecer a que se ignora, precisamente por impracticable, la exclusión de que, por vía convencional, puede su empresa haber sido objeto, o tal vez por encontrarse en situación privilegiada.

Salvadas las dificultades anteriores pueden surgir otras no menos importantes: son los derechos arancelarios, es decir impuestos establecidos por el Estado sobre las mercancías cuando éstas franquean sus fronteras que suelen perseguir un fin protector o fiscal (en especial este en los países pobres).

Son bastantes las empresas entrevistadas que manifiestan no tener problema de este tipo, bien por ser su cliente el Gobierno de una nación, bien por recaer los aranceles sobre el cliente, o por tratarse de productos exentos del pago de los mismos o sujetos a un pago mínimo.

Los derechos arancelarios dependen de los productos y lo países, en definitiva, pero parece cierto que España se encuentra en situación poco competitiva en Europa por el hecho de no estar alineada en ninguna de las formas de cooperación económica (CEE, EFTA) de ésta, que establecen barreras aduaneras más fuertes para los países no miembros que para sus integrantes.

En Hispanoamérica el proteccionismo es mucho más potente, creándose barreras aduaneras infranqueables para defender una industria (real o ficticia) naciente, fenómeno éste que se repite en gran número de países en trance de desarrollo.

No se alude al entorpecimiento que causa el arancel con carácter general, por ser un dato externo con el que se ha de contar siempre a la hora de realizar la exportación, pero es un verdadero obstáculo que afecta siempre a las exportaciones, aunque no en todos los países por igual.

En encarecimiento excesivo del arancel en determinados países constituye, evidentemente, un inconveniente, pero, al ser indiscriminado, equilibra las posibilidades de todos los países, que están en igualdad de condiciones para competir.

1.2. Obstáculos extra-arancelarios

En ocasiones, los obstáculos o problemas que se presentan en los mercados exteriores con relación a la actividad de exportación son los provenientes, no ya de los regímenes de comercio o el arancel, sino de las normas nacionales del país al que se pretende exportar, e incluso impedimentos que existen solapadamente, pero de hecho, en aquel mercado.

Las dificultades se deben principalmente a:

Existencia de un *monopolio* interior en el país o motivos de seguridad y orden público, razones que no obtienen por su parte, contrastación práctica en nuestra encuesta.

Razones de *sanidad* e higiene, como puede ser el control por muestra, que, respecto de determinados productos agrícolas, se lleva con un excesivo rigor en determinados países (USA, p. ejem) aunque responde quizá más a criterios de polí-

tica comercial. Acaso pudieran adscribirse a este apartado, o al anterior, las medidas prohibitivas de importación de bebidas alcohólicas existentes en determinados países árabes, si bien juegan en ellas, más bien, criterios sociológicos o religiosos (así también, la importación de productos derivados del cerdo, o artesanía representando figuras humanas o de animales prohibidos por la religión islámica, etc), y que figuran en listas de mercancías prohibidas.

En otras ocasiones, el obstáculo deriva de normas convencionales establecidas por países integrantes de un mismo grupo étnico o geográfico, para protección mútua de importaciones ajenas al grupo, como ocurre con determinadas normas emperantes en Iberoamérica.

Pero más importancia ofrecen las limitaciones derivadas de disposiciones de otro tipo, como son las de *carácter comercial* respecto a normalización, notablemente, con la que se persigue no sólo aprovechar las ventajas inherentes a ella, sino, en muchos casos, completar la política arancelaria.

Cada país suele establecer normalizaciones acordes con las características de sus productos para detener, cuando le interese, la entrada de determinados productos. Las normas de protección puede constituir un arma mucho más eficaz que el arancel y llegar a ser un obstáculo mayor que éste en cuanto se exija unas normas de calidad tal que encarezca y determine la fabricación anticomercial de un producto. Muy unidas a este tipo de medidas se encuentran las exigencias de envase y etiquetado, a que también aluden las empresas de nuestra encuesta.

Gran relevancia presentan los obstáculos derivados de motivos políticos, de simpatía o antipatía, muchas veces. Los obstáculos políticos aparecen solapados en ocasiones, por lo que es preciso tener contacto con algunas personas de influencia en ese medio para poder captar el ambiente.

Es también normal encontrarse con exigencias muy meticolosas en cuando a la documentación o tramitación burocrática, y prácticas aduaneras respecto de algunos países, según señalan varias de las empresas consultadas.

Desde otras perspectivas, pueden surgir dificultades derivadas de la imposibilidad de exportar productos fabricados bajo licencia al país que la haya concedido.

Obstáculos muy numerosos son los que pudiéramos calificar de matiz sociológico, como son, principalmente, los nacidos de los distribuidores o compradores que actúan con “mordida”, como suele suceder en Africa y sobre todo en Hispanoamérica, y que determinan que la adjudicación de los concursos sea no a quienes presenten más calidad o mejor precio, sino a quienes den más margen de “mordidas”.

Limitaciones de parecido “jaez” son las que surgen de la presencia de “peguistas”, que buscan el incumplimiento de cualquier requisito formal para eludir la obligación del pago.

Otra fuente de posibles dificultades la integra la existencia, en determinados países, de producción nacional de accesorios o repuestos, y que determinan que el producto ha de exportarse sin ellos, a desmontado, si allí existe una planta para ensamblaje.

Un nuevo obstáculo puede provenir —y alguien así lo ha apuntado— de la propia España, y es que nuestras endidas aseguradoras ofrecen condiciones peores precisamente donde más dificultades se encuentran para la exportación, con lo que todo posible intento de exportar queda frenado.

Limitación de importación es, igualmente, la existencia, en determinados países, de devaluaciones frecuentes de la moneda que, lógicamente, reducen la motivación del país exportador.

Existen otros muchos obstáculos no arancelarios (aplicación arbitraria de derechos antidumping y compensadores), política fiscal discriminatoria, consumo obligado de determinado porcentaje de materia prima local, precios mínimos, tasas de compensación, exigencias insalvables en los pliegos de condiciones para las compras públicas, retraso en la concesión de licencias de importación al eventual comprador de nuestros productos, etc., no manifestados por los directivos de exportación entrevistados; y ello, probablemente, por cuanto afectan mucho más inmediatamente al importador que al exportador que, por lo tanto, muchas veces ignora o no tiene presente su existencia.

2. EFICACIA DE LAS MEDIDAS DE FOMENTO A LA EXPORTACION

El comercio exterior ha sido siempre constante preocupación de todos los gobiernos que han intentado con intensidad variable protegerse de la posible penetración de productos e industrias extranjeras poniéndoles trabas para que se desarrollase paralelamente la propia industria y, por el contrario han favorecido la exportación, dado el carácter indispensable de este comercio para el desarrollo de la industria y para obtener divisas con que financiar las necesarias importaciones.

A continuación vamos a intentar plasmar las opiniones o juicios críticos de nuestras muestra sobre las medidas estatales de apoyo a la exportación.

No faltan opiniones en torno a la eficacia general e indiscriminada de las medidas de ayuda o el reconocimiento de la buena voluntad en su concepción, sucediendo otra cosa con la práctica, en la que estas medidas se muestran ineficaces, en ocasiones.

La ayuda de carácter orientativo y de asesoramiento es, a veces, invocada como beneficiosa en especial la canalizada a través de las *Cámaras de Comercio e Industria*, que brindan —se afirma por alguno de nuestros encuestados— datos fidedignos sobre los diversos países, y que cuenta con un personal muy preparado y siempre dispuesto a ayudar. También se destaca la acción estatal en cuanto a información y promoción de mercados, y por medio de los tratados bilaterales.

Pero mucho mayor es la ayuda comercial que prestan ya las citadas Cámaras de Comercio e Industria (a las que parecen acudir con frecuencia las empresas encuestadas), que brindan contactos e información muy valiosas a la hora de conocer el mercado internacional.

También los *Consejeros* y *Agregados comerciales* españoles en el extranjero podrían ser utilizados como fuente de información para estudios de mercados, para informar sobre adjudicaciones en el extranjero, sobre los controles de calidad y medios de publicidad en el exterior, para suministrar listas de agentes e importadores extranjeros, como fuente de datos para el estudio de precios y modos de transportes, así

como para evacuar informes sobre los descuentos de aduana, etc. servicios que prestarían de modo directo y detallado, sobre todo si se toma contacto con ellos antes de desplazarse el personal de la empresa al extranjero, para que puedan recibirlo con la atención debida. Estos Consejeros y Agregados Comerciales evitarían a los eventuales exportadores, dado su conocimiento del mercado y del cliente, muchas complicaciones con lo que podrían aquellos realizar con mayor rapidez y efectividad su acción de exportación. Pero, desgraciadamente, esos datos no son frecuentemente utilizados.

No obstante, se opina —por alguno de los directivos consultados—, que la ayuda que, en punto a información y prospección de mercados, ofrecen los representantes españoles en el extranjero debiera intensificarse, pues *no resulta* todo lo efectiva que sería deseable.

Es frecuente, de otra parte, aprovechar la ayuda comercial que puede constituir la Comisaría General de Ferias y exposiciones, que organiza o patrocina participaciones en exposiciones y ferias en el extranjero, como vimos al tratar de la publicidad.

Excepcional importancia ofrecen las ventajas fiscales que para los exportadores se concretan en la desgravación fiscal. La desgravación es medida calificada de beneficiosa por todos nuestros encuestados, si bien se opina que es muy reducida, hasta el punto de no ofrecer —según algunos, muy pocos— el suficiente incentivo para abordar la tarea exportadora. Las empresas intermediarias se lamentan de que solo un reducido número de sus operaciones de exportación figuran a su nombre por lo que difícilmente pueden acceder a los beneficios de la Carta de exportador. En algún caso se compara por las empresas encuestadas la desgravación que se hace en España con la que tiene lugar en los países del Este, llegándose a la conclusión de la imposibilidad de competir con ellos cuando se lanzan en tales condiciones a la conquista de un mercado.

Por lo que afecta a la ayuda financiera de que se goza, parte de nuestras empresas atribuyen el carácter de eficaces a las medidas crediticias. Así, se alude por muchos al Crédito a la Exportación y a la labor del Instituto de Crédito a Medio y Largo Plazo. Son muy elogiados el *crédito rotativo*

(en función de la exportación realizada en años anteriores) y el crédito destinado al mantenimiento de stocks de primeras materias.

En suma: se ensalzan los préstamos oficiales en general.

Pero la ayuda financiera no sólo atrae para sí elogios, sino que se registran opiniones en torno a la falta de una financiación oficial fácilmente accesible, pues está rodeada de una tramitación complejísima que determina, muchas veces, la necesidad de acudir a la financiación bancaria que implica un coste quizá demasiado elevado y unos plazos inferiores.

Respecto de la ayuda en materia de *seguros*, que son necesarios por la propia naturaleza del comercio exterior e implica riesgos específicos, debidos a la lejanía del mercado, los regímenes monetarios y las circunstancias políticas, etc. hemos de señalar que son aludidos por un sector no muy numeroso de nuestros encuestados como medida beneficiosa de auxilio a la exportación, afirmándose, en algún caso, que están empezando a funcionar con efectividad. El seguro de crédito a la exportación se estima, en general, beneficioso y, en especial, para el pequeño exportador, si bien son de destacar las opiniones que le son adversas en el sentido de resaltar su lentitud y carestía, así como la compleja secuela de larga y ardua tramitación que le acompaña.

Las empresas que componen la base de nuestro estudio no se manifiestan, generalmente, en cuanto a las medidas de Tráfico de Perfeccionamiento y ello, probablemente, por no encontrarse en situación de disfrutarlas.

Un crecido número de los entrevistados parece pronunciarse por la eficacia de la "Carta de Exportador", que otorga un prestigio ante los organismos oficiales y posibilita la obtención de mayor cobertura en el seguro y más amplia financiación; aunque, en definitiva, estos beneficios no sean demasiado importantes.

Para concluir, digamos que como inconveniente global se cita la diversificación de organismos a los que hay que consultar y que debiera ser sustituido por una mayor concentración.

3. POSIBLES ACCIONES A EMPRENDER PARA INCREMENTAR LAS EXPORTACIONES EN EL FUTURO

Una vez examinadas críticamente las medidas de ayuda a la exportación, procederemos a continuación, a señalar las acciones que, a juicio de parte de las empresas españolas, podrían llevarse a cabo para impulsar o favorecer aquella en el futuro.

Podríamos, en un primer apartado, recopilar las apiniones en torno a actividades futuras que el Estado debería emprender para conseguir un mayor y mejor desarrollo de la función de exportación.

Dentro de este capítulo nos enfrentamos, en primer lugar, con las empresas que estiman debe efectuarse un *perfeccionamiento y ampliación* de las medidas (fiscales, comerciales, financieras etc.) existentes, en lo posible.

Parecido matiz de valoración general presenta la opinión que postula una mayor *concentración* de los organismos estatales, que venga a sustituir a la actual dispersión, facilitando una mejor coordinación y suprimiendo los trámites innecesarios.

Respecto de las medidas administrativas se invoca, por un elevado número de nuestros encuestados, la urgencia de *agilizar* y dar rapidez a las tramitaciones, si bien —se añade— ésta ha mejorado mucho en los últimos tiempos.

Igualmente se hace notar la insuficiencia de las acciones de ayuda comercial. Así, se reclama la mejoría de los servicios estatales de *información y promoción* de mercados, para lo que sería muy útil —apunta alguien— que éstos tomasen contacto con los principales exportadores, y suministrasen base suficiente para poder llegar a más mercados. Sería deseable en idéntico sentido, una vigorización de la actuación de las *Cámaras de Comercio e Industria* y de los *servicios Comerciales de las Embajadas*, prestando mayor atención y por tanto proporcionando mayor colaboración, a través de los *Agregados Comerciales* españoles en el exterior, pues podrían llevar a cabo gestiones que, por otros medios, resultan excesivamente áridas.

Menos reiterado es el juicio favorable a un insoslayable aumento de la *publicidad*, en especial bilateralmente, respec-

to de aquellos países de los que importamos más productos que exportamos.

También se encuentran, en nuestra encuesta, postuladores de un incremento en cuanto a la ayuda en materia de seguros. El *seguro de Crédito a la Exportación* debe sufrir una simplificación en sus trámites, a la par que ha de ofrecer más cobertura.

Pero es respecto de las ventajas fiscales donde más coinciden las hipotéticas acciones estatales propuestas por nuestras empresas. Estas medidas deseables suelen centrarse en una mayor *desgravación fiscal*, por estimarse la vigente excesivamente reducida, e incluso en una petición de automatismo y más rapidez en cuanto a la mecánica de su concesión y devolución.

Por otra parte, se estima que queda bastante por hacer con relación a la ayuda financiera. Así, se pone de manifiesto la necesidad de *un crédito oficial* más amplio en cuanto al número de empresas que a él puedan acogerse, al propio tiempo que se torne más ágil y económico (en tal sentido, también, se solicita, como ya se ha dicho, el abaratamiento del seguro de financiación). Se considera imprescindible, por otra parte, el conceder mayor porcentaje de *prefinanciación*.

En cuanto a las opiniones sobre las posibles medidas a adoptar a nivel empresarial para beneficiar el desarrollo futuro de las exportaciones, nuestros encuestados se muestran, lógicamente, menos exigentes. En tal sentido se manifiestan quienes afirman que las empresas, generalmente, realizan ya las acciones oportunas.

Pasando por alto la afirmación de la imposibilidad de establecer una regla general, ya que habrá que estar, en cada caso, a los clientes medios de que dispone la empresa, etc. de los que dependerá obviamente, su actuación, nos centraremos en criterios concretos.

Así, se afirma que la exportación requiere cada día mayor experiencia y especialización, que serán necesarias para obtener una más perfecta coordinación, una política uniforme, mayor prestigio, etc.

La información debe ser —apuntan algunos— completísima en cuanto a clientes, productos, industrias, etc., pues así se disminuye el riesgo y se pueden tomar decisiones con

muy reducido margen de azar y, por ende, de posible desacierto.

Para abordar la exportación se cree, también, que sólo será posible tal empeño si la capacidad de producción y venta de la empresa son suficientes para conseguir introducirse en el mercado exterior, siendo, por otra parte, necesarios un mantenimiento o mejora de la calidad, instalaciones, maquinaria, así como un buen servicio de asistencia técnica, que posibiliten su presencia y mantenimiento en el mercado. Consecuentemente manifiestan su opinión favorable a una imprescindible mejora en la estructuración de la empresa y en el equipo de que ésta debe disponer.

Si se trata de la *mediana empresa*, parece aconsejable que abandone la fabricación de gamas diversas de productos para centrarse en la producción de uno solo o de unos pocos en mayor cantidad, lo que debe determinar un aumento de su rentabilidad.

Pero la acción quizá más importante que, para el futuro desarrollo de sus exportaciones, puede emprender la empresa, es la posible *agrupación* —inicialmente en lo comercial— con otras compañías, agrupación que posibilita una acción conjunta y una concentración de esfuerzos, que evitarían el inútil desgaste que supone su recíproca competencia en el extranjero.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

1. CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA

A continuación se exponen las principales conclusiones obtenidas de la encuesta efectuada:

— La función de exportación parece realizarse conjuntamente con otras actividades en un amplio sector de las empresas españolas, entre la que se destaca la Dirección comercial, que incluye de este modo la exportación como una faceta más de su compleja competencia.

— Las funciones a desarrollar no han sido establecidas y delimitadas adecuadamente, lo que delata una organización deficiente, que dificulta la gestión en los mercados en que opera.

— La empresa española no realiza, generalmente, adaptaciones de sus productos a las exigencias de cada uno de los mercados en que vende, si bien existen algunas excepciones, en la que se ajustan a especificaciones o llevan a cabo adaptaciones de carácter general y un tanto tangenciales.

— Tienen establecida una política de excesiva diversificación de mercados, aun cuando la dimensión de la empresa, en general, no permite estar en cada uno de estos mercados de forma continuada.

— Se observa un predominio de la exportación directa, pero no se deducen preferencias en la utilización de una clase determinada de intermediarios extranjeros.

— Una gran mayoría de las empresas exportadoras no poseen oficinas o delegaciones comerciales en el extranjero.

— Una elevada proporción de los empresarios manifiestan su opinión favorable a la concentración de empresas como medio de salvar las dificultades propias del comercio de exportación.

— La casi totalidad de las empresas consultadas indican que no realizan ningún tipo de publicidad o promoción de ventas hacia los mercados exteriores.

— La asistencia técnica prestada por las empresas españolas en el exterior parece que no está suficientemente dotada para cubrir las necesidades que se plantean a los utilizadores.

— Los precios practicados por las empresas españolas en el extranjero se encuentran condicionados por la fuerte competencia con que se enfrentan. Ello obliga a reducir en parte los márgenes de beneficio, lo que, en definitiva, resta estímulo al desarrollo de esta actividad.

— La información obtenida de los mercados exteriores por las empresas consultadas, en general, es escasa y discontinua y no se elabora de forma sistematizada. Ello dificulta su utilización como fundamento de la política comercial de la empresa.

2. RESUMEN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS

Con el fin de ofrecer al empresario español una visión general sobre la problemática vigente de la actividad exportadora, y después de incorporar a nuestra investigación los datos procedentes del análisis de fuentes secundarias, se incluye a continuación un resumen de los principales problemas de aquella actividad, clasificados desde el punto de vista organizativo, comercial, productivo y administrativo.

Desde el punto de vista organizativo.

— 1. Deficiente delimitación de las funciones a desarro-

- llar por el departamento responsable, falta de atención, de independencia y de medios.
- 2. Inadecuada formación del personal responsable (en general) y del superior jerárquico en muchos casos.
 - 3. Ausencia de planificación formal de las actividades y por consiguiente falta de información y de investigación y análisis. Los objetivos son difusos, de igual modo que el control que se lleva a efecto.
 - 4. Desconocimiento de múltiples posibilidades u oportunidades, así como de los peligros que pueden sobrevenir.
 - 5. Escasa influencia del departamento en la alta dirección, por hallarse la mayoría de las veces integrado en otro cuando no marginado.
 - 6. Deficiente coordinación e influencia en las demás actividades de la empresa.
 - 7. Discontinuidad en la tarea encomendada y realización de otras funciones que no son de exportación.

Desde el punto de vista comercial.

- 1. Excesiva diversificación de productos, de marcas y de mercados para el volúmen de exportación.
- 2. Adecuación insuficiente de los productos a los mercados.
- 3. Ausencia de estudios de mercados.
- 4. Escaso esfuerzo publicitario y de promoción comercial.
- 5. Inadecuada asistencia técnica.
- 6. Política de precios subjetiva y de oportunidad.
- 7. Pasividad en la política de canales.
- 8. Escasa utilización de empresas intermediarias.
- 9. Inexistencia de adecuadas redes comerciales propias en los mercados exteriores.
- 10. Deficiencia y carestía de algunos medios de transporte.
- 11. Vínculos con empresas extranjeras que limitan sus mercados.
- 12. Ni se realizan los gastos necesarios que la adecuada comercialización requiere, ni se actúa en cooperación o colectivamente en el esfuerzo comercial.

- 13. Falta de coordinación e influencia sobre el sistema productivo.
- 14. Desconocimiento de la actuación actual y futura de la competencia.

Desde el punto de vista productivo.

- 1. Atomización de la producción y, como consecuencia, elevados costes.
- 2. Inadecuación de las estructuras productivas a la exportación.
- 3. Ausencia de normalización, de control de calidad y por consiguiente de garantía.
- 4. Envase y embalaje deficiente.
- 5. Ausencia de programación y, por consiguiente, de cumplimiento de las fechas de entrega.
- 6. Inexistencia de investigación industrial y dependencia técnica extranjera.

Desde el punto de vista administrativo.

- 1. Excesivo esfuerzo dedicado a la obtención de créditos, especialmente los estatales de largo plazo y encarecimiento del mismo al tener que recurrir en ausencia del anterior al crédito privado.
- 2. Insuficiente utilización de los medios oficiales existentes de información y asesoramiento.
- 3. Desconocimiento de los aspectos jurídicos para resolver los complejos problemas que pueden presentarse en los litigios internacionales.
- 4. Insuficiente utilización de los estímulos que la administración ofrece.
- 5. Desproporcionado esfuerzo dedicado a los problemas administrativos que la gestión de la exportación comporta.

Junto a la acción que debe realizar la empresa española para la resolución de los problemas citados, se considera que la Administración puede contribuir en gran medida a la solución de los mismos.

En este sentido, cabe sugerir principalmente las siguientes medidas:

- 1. Liberalización paulatina de las importaciones, generadoras de exportaciones.
- 2. Política de integración para facilitar la competitividad de nuestros productos en el exterior.
- 3. Intensificar la política de concentración en el sector productivo y comercial con estímulos más atrayentes y acudir subsidiariamente a las medidas directas.
- 4. Fomentar la política de investigación industrial como medio de incrementar nuestras exportaciones a largo plazo.
- 5. Creación de un Organismo oficial que centralice y desarrolle una labor de información, de investigación y de asesoramiento.
- 6. Facilitar al exportador la tarea administrativa, no sólo simplificándola al máximo, sino elaborando estudios divulgadores y actualizados sobre todas las disposiciones dictadas.
- 7. Elaborar estudios teóricos sobre organización y comercialización de la actividad exportadora que orienten al empresario y le invite a participar o a perfeccionar su actuación.
- 8. Crear una Comisión mixta que se ocupe de vigilar y coordinar la realización de las tareas mencionadas y que, con carácter periódico, analice la situación de nuestras exportaciones, vigile la ejecución de los objetivos que se hayan fijado y proponga las medidas que deben tomarse para corregir las desviaciones que se produzcan.

APENDICE

CUESTIONARIO
(AÑO 1969)

1. ¿Cuál es el nombre del puesto que ocupa usted en la Empresa?

.....

2. Aproximadamente, ¿en qué año fue establecido como unidad independiente?

En el año 19.....

3. ¿En qué año, se le asignaron al puesto, funciones de exportación?

En el año 19.....

4. ¿Qué servicio o departamento de la Empresa se ocupaba anteriormente de las funciones de Exportación?

.....

5. ¿Podría indicarme cuáles son las funciones más importantes que corresponden a su puesto actualmente?

a) Relacionadas con la actividad de exportación:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

b) Relacionadas con otras actividades de la Empresa :

.....
.....
.....
.....
.....

6. En los últimos años, ¿cuáles han sido las variaciones habidas en las principales funciones de exportación?

a) Desaparición de funciones:

.....
.....
.....

b) Desarrollo de funciones:

.....
.....
.....

c) Aparición de nuevas funciones:

.....
.....
.....

7. ¿Qué funciones considera usted deben incorporarse al puesto en el futuro para un mejor desarrollo de las actividades de exportación?

.....
.....
.....
.....

8. ¿De quién depende usted jerárquicamente?

.....

9. ¿Qué puestos dependen de usted directamente?

Denominación

Actividad

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. ¿Cuáles de estos puestos citados desarrollan actividades de exportación?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11. ¿Con qué otros puestos se relaciona usted dentro de la Empresa en sus actividades de exportación?

Puestos

Asuntos

.....

.....

.....

.....

.....

12. ¿Quién establece la política de productos para los mercados de exportación?

.....
.....

13. ¿Qué aspectos abarca esta política?

.....
.....

14. En general, ¿cuál es el grado de adaptación de los productos de la Empresa a los mercados de exportación?

Excelente	} ¿Por qué?	
Bueno
Regular
Mediocre
No sabe

15. ¿A qué países venden sus productos principalmente?

.....
.....
.....

16. ¿Cuál es la política de la Empresa respecto a los países o territorios de venta?

.....
.....
.....

17. ¿Qué canales de comercialización utiliza la Empresa para la venta de sus productos en el exterior, y cuáles son los principales problemas que plantean?

.....
.....
.....

18. ¿Considera conveniente para desarrollar la comercialización de sus productos en el exterior algún tipo de asociación inter-empresa?

.....
.....
.....
.....
.....

19. ¿En qué países tienen ustedes oficinas o delegaciones comerciales propias?

.....
.....
.....
.....
.....

20. Estas delegaciones, ¿forman empresas independientes?, ¿cómo están constituidas?

.....
.....
.....
.....
.....

21. ¿De quién dependen estas delegaciones o empresas?

.....
.....
.....
.....

22. ¿Qué servicios o actividades desarrolla cada Delegación Comercial en el Exterior?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

23. ¿Con qué otro personal de ventas al exterior de plantilla cuenta la Empresa, en los diversos países?

.....
.....
.....
.....

24. ¿Cómo se realiza la selección del mismo?

.....
.....
.....
.....

25. ¿Cuál es el sistema y nivel de remuneraciones que se aplica al personal de ventas propio que reside en el exterior?

.....
.....
.....
.....

26. ¿Cómo se efectúa el control de delegaciones y del personal de ventas propio que reside en el exterior?

.....
.....
.....

27. ¿Qué clase de publicidad y promoción de ventas realiza la Empresa hacia los mercados del exterior?

.....
.....
.....

28. ¿Cómo se desarrolla en la práctica la asistencia técnica a los clientes de otros países?

.....
.....
.....

29. ¿Cuál es la política de precios, descuentos y condiciones de venta que se tienen establecidos para el exterior?

.....
.....
.....

30. ¿Qué diferencias existen entre la política de precios, descuentos y condiciones de venta, que se aplican a los mercados interior y exterior?

.....
.....
.....
.....

31. ¿Cómo se resuelven los problemas de cobro con clientes del exterior?

.....
.....
.....

32. ¿Qué medios de transporte se emplean para la entrega de productos al exterior?

.....
.....
.....

33. ¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes que tienen los medios de transporte utilizados?

Ventajas

.....

Inconvenientes:

.....

34. ¿Cuáles son los principales problemas de entrega al cliente en el país de destino?

.....
.....
.....

35. ¿Qué clase de información se obtiene de las características del mercado exterior? ¿De qué fuente se obtiene?

.....
.....
.....

36. ¿Efectúa la Empresa la función de Planificación a largo plazo para las actividades de exportación?

.....
.....
.....

37. ¿Existen problemas de coordinación de los servicios de producción con las actividades de exportación para satisfacer los mercados extranjeros? ¿Qué problemas?

.....
.....
.....
.....

38. Desde el punto de vista financiero, ¿qué problemas plantea la exportación?

.....
.....
.....
.....

39. Están las estructuras de la Empresa adaptadas a las exigencias de los mercados exteriores? Producción, calidad, maquinaria, personal, etc. Problemas que plantea y posibles soluciones.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

40. Cuáles son los principales problemas planteados en los mercados exteriores en relación con:
- a) Derechos arancelarios y regímenes de comercio.
 - b) Normas nacionales.
 - c) Obstáculos extralegales.

.....

.....

.....

.....

41. En los mercados exteriores en que usted opera, ¿de qué países proceden los principales productos competidores?

.....

.....

.....

.....

42. ¿Cuáles son los aspectos que más destacan de las empresas competidoras en los mercados de exportación?

.....

.....

.....

.....

43. ¿Cuáles son las principales exigencias de los consumidores o usuarios extranjeros, en relación con los productos que ustedes exportan?

.....

.....

.....

.....

44. De las medidas de fomento a la exportación existentes en España actualmente, ¿cuáles considera más eficaces y cuáles menos?

Más eficaces

¿Por qué?

.....
.....
.....

Menos eficaces

¿Por qué?

.....
.....
.....

45. ¿Qué otras acciones cree usted que podrían emprenderse por parte del Estado y de las empresas para beneficiar el desarrollo de las exportaciones en el futuro?

.....
.....
.....
.....
.....

46. ¿Cuáles son los modelos de impresos que utilizan ustedes en los servicios de exportación?

.....
.....
.....
.....
.....

47. ¿Cuáles son las directrices o normas de la Empresa, establecidas por escrito para los servicios de exportación?

.....
.....
.....
.....
.....

48. —A qué niveles del servicio de Exportación de la Empresa están definidos por escrito los objetivos, funciones y responsabilidades de los diversos puestos que comprende?

.....
.....
.....
.....

49. —Cómo evalúa su superior inmediato la gestión del servicio de exportación?

.....
.....
.....
.....

50. ¿Qué standards de gestión tiene asignados la posición de exportación?

.....
.....
.....
.....

BIBLIOGRAFIA

- ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN: *Política de Incentivos a la Exportación*. Madrid, 1966.
- BANCO DE VIZCAYA: *Comercio Exterior*. 1969.
- BEDÍA LARREA, AGUSTÍN: *Manual de Comercio Exterior para el Empresario*. Vicesecretaría Nacional de Ordenación Económica. Madrid, 1968.
- BRITO QUINTANA, JOSÉ: *Futuro de la empresa exportadora*. Alta Dirección. Enero-febrero 1970.
- CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL UNCTAD/GATT: *Manual de Métodos para Elaborar Información Básica sobre Mercados Exteriores*. Ginebra, 1968.
- DE BRUYNE, PAÚL: *Los Mercados del Exterior*. Madrid, 1967.
- EWING PRATT, EDWARD: *Los Mercados Internacionales*. Barcelona, 1962.
- JELENS, MAURICE: *Guía Práctica del Exportador*. Barcelona, 1962.
- LACALLE, JOSÉ MARÍA: *El Negocio de la Exportación*. Barcelona, 1966.
- LE PAN DE LIGNY, GERARD: *Manual de Comercio Exterior*. Bilbao, 1968.
- SERCOBE: *Cómo Exportar los Bienes de Equipo*. Madrid, 1968.
- SERCOBE: *Estímulos a la Exportación*. Madrid, 1968.
- SERCOBE: *Las Necesidades de Productos Mecánicos en los Países Europeos en Vías de Desarrollo*. Madrid, 1968.
- VICESECRETARÍA NACIONAL DE ORDENACIÓN ECONÓMICA: *Visión General de los Sistemas Arancelarios Mundiales*. Madrid, 1969.
- VICESECRETARÍA NACIONAL DE ORDENACIÓN ECONÓMICA: *I Asamblea Sindical de Exportación*. Madrid, 1966.

INDICE

INDICE

	<u>Página</u>
CAPITULO I	
INTRODUCCION	7
1. JUSTIFICACIÓN	9
2. PROPÓSITOS	12
3. CONTENIDO	12
CAPITULO II	
LA FUNCION COMERCIAL DE EXPORTACION	15
1. LA EXPORTACIÓN Y LA VENTA	17
1.1. Dificultades naturales	17
1.2. Dificultades institucionales o artificiales	18
2. DIRECCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE EXPORTACIÓN	18
2.1. Estudio de mercados exteriores	19
2.1.1. Condiciones de acceso al mercado	19
2.1.2. Análisis cuantitativo del mercado	20
2.1.3. Análisis cualitativo de la demanda	21
2.1.4. Actividades de las empresas competidoras	21
2.2. Planificación de las actividades de exportación	22
2.2.1. Política de productos	23
2.2.2. Política de canales de comercialización	23

2.2.3.	Política de precios	24
2.2.4.	Política de promoción	26
2.2.5.	Organización de actividades	26
2.2.6.	Determinación de standards de gestión	27
2.2.7.	Elaboración del plan definitivo	27
2.3.	Operaciones de ventas al exterior	28
2.3.1.	Selección y perfeccionamiento del personal	28
2.3.2.	Dirección del personal de ventas	28
2.3.3.	Servicio técnico comercial	28
2.3.4.	Servicio administrativo de ventas	29
2.4.	Instalaciones o montajes	29
2.5.	Servicio post-venta	29

CAPITULO III

EL DEPARTAMENTO DE EXPORTACION DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS	31
0. INTRODUCCIÓN	33
1. DENOMINACIÓN	34
2. FUNCIONES DE EXPORTACIÓN QUE REALIZA	35
3. FUNCIONES RELACIONADAS CON OTRAS ACTIVIDADES	36
4. VARIACIONES HABIDAS EN LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE EXPORTACIÓN	37
5. PREVISIÓN SOBRE FUNCIONES A INCORPORAR	38
6. DEPENDENCIA JERÁRQUICA	39
7. POSICIONES SUBORDINADAS	40
8. RELACIONES DE LA ACTIVIDAD DE EXPORTACIÓN CON OTRAS DE LA EMPRESA	42

CAPITULO IV

GUIA DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE EXPORTACION	43
0. INTRODUCCIÓN	45
1. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS EN EL EXTERIOR	48

1.1.	Estudio y desarrollo de mercados extranjeros.	50
1.1.1.	Estadísticas de mercados exteriores ...	51
1.1.2.	Estudios de comercialización en el exterior	52
1.1.3.	Promoción de ventas y publicidad ...	53
1.2.	Gestión de las operaciones de ventas al exterior	55
1.2.1.	Ventas a Europa	56
1.3.	Administración y financiación de ventas al exterior	58
1.3.1.	Pedidos, contratos y licencias	59
1.3.2.	Expediciones y seguros	60
1.3.3.	Financiación y cobros	61
1.4.	Servicios técnicos en el exterior	63
1.4.1.	Preparación de ofertas	64
1.4.2.	Montajes	65
1.4.3.	Asistencia técnica	67

CAPITULO V

LOS PROBLEMAS DE COMERCIALIZACION EXTERIOR DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS	69
1. POLÍTICA DE PRODUCTOS Y DE TERRITORIOS DE VENTA.	71
1.1. Introducción	71
1.2. Aspectos que abarca la política de productos.	72
1.3. Establecimiento de la política de productos.	73
1.4. Adaptación de los productos a los mercados.	74
1.5. Los territorios de venta	75
1.6. Política por países	77
2. POLÍTICA DE CANALES COMERCIALES Y REDES DE VENTA.	79
2.1. Introducción	79
2.2. Los intermediarios	79
2.3. La exportación directa	80
2.4. Delegaciones comerciales	82
2.4.1. Carácter de las Delegaciones	83
2.4.2. Dependencia de las Delegaciones ...	84
2.4.3. Actividades que desarrollan	85

2.5. Personal de ventas propio	86
2.5.1. Selección	87
2.5.2. Sistemas y nivel de remuneraciones.	87
2.5.3. Control	88
2.6. Conveniencia de concentrar esfuerzos	88
3. POLÍTICA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DE VENTAS ...	89
4. ASISTENCIA TÉCNICA	94
5. POLÍTICA DE PRECIOS	96
5.1. Diferencias con la política de precios para el interior	99
5.2. Problemas de cobro	100
6. LOS MEDIOS DE TRANSPORTE	104
6.1. Selección de medios de transporte	104
6.2. Problemas de entrega al cliente	107
7. INFORMACIÓN DEL MERCADO EXTERIOR	108
8. PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO	110
9. COORDINACIÓN CON LOS SERVICIOS DE PRODUCCIÓN ...	112
10. PROBLEMAS FINANCIEROS	113
11. ADAPTACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS DE LA EMPRESA ...	118
12. PROCEDENCIA DE LA COMPETENCIA	120
13. ASPECTOS MÁS DESTACABLES DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS	122
14. EXIGENCIAS DE LOS CONSUMIDORES O USUARIOS	123
15. FIJACIÓN DE DIRECTRICES Y NORMAS	124
16. MANUAL DE FUNCIONES	126
17. CONTROL	128

CAPITULO VI

OBSTACULOS EXTERNOS A LA EMPRESA EXPORTADORA	131
1. PROBLEMAS PLANTEADOS EN LOS MERCADOS EXTERIORES.	133
1.1. Regímenes de comercio y derechos arancelarios	133
1.2. Obstáculos extra-arancelarios	135

	Página
2. EFICACIA DE LAS MEDIDAS DE FOMENTO A LA EXPORTACIÓN	138
3. POSIBLES ACCIONES A EMPRENDER PARA INCREMENTAR LAS EXPORTACIONES EN EL FUTURO	141

CAPITULO VII

CONCLUSIONES	145
1. DE LA ENCUESTA	147
2. RESUMEN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS	148

APENDICE

CUESTIONARIO	155
BIBLIOGRAFIA	167

