

LA INVESTIGACION DE MERCADOS INTERNACIONALES

MIGUEL SANG BEN

La actividad de expandir las economías de nuestros países subdesarrollados se ha convertido en una de las más críticas. Se ha señalado al comercio internacional como uno de los puntos importantes en los diferentes planes de desarrollo y en la teoría económica.¹

La mayoría de las bibliografías disponibles sobre los negocios internacionales está enfocada desde el punto de vista de las empresas "multinacionales"; las cuales, tanto en sus dimensiones como en su poder socio-económico, pertenecen al mundo desarrollado.

Esta falta de material bibliográfico relevante a la actividad del comercio internacional de los países pobres y dependientes hace que, al presente, cualquier intento de profundizar en el tema deba quedarse en meras investigaciones preliminares. Con la notable excepción del Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT —organismo especializado de las Naciones Unidas destinado a servir a las naciones en vías de desarrollo en la promoción y la investigación de sus productos y sus mercados— no existen otros esfuerzos para superar este estado de cosas.

Versión ampliada de una monografía presentada en la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN), Lima, Perú. El autor agradece el asesoramiento que para ello tuvo del Prof. Nissim Alcabés y la revisión del Prof. Robert McGoldrick, ambos de ESAN, así como a los colegas Alberto Finlay y Fernando Aguilar por su cooperación.

Dadas las restricciones presentes, este trabajo se orienta a explorar la metodología disponible para conocer el ambiente en el cual se desarrolla el comercio internacional y así salir de nuestras propias fronteras, aunque siempre bajo las condiciones impuestas por la realidad del desarrollo. Dividiremos este trabajo en cinco apartados. En el primero, trataremos sobre una definición y sistematización de la investigación de mercados internacionales; en el segundo, analizaremos al empresario latinoamericano ante el comercio internacional; en el tercero, consideraremos las áreas de investigación del mercado particular; en el cuarto, la competitividad de los productos; y en el quinto, ofreceremos las conclusiones.

En el análisis intentaremos bosquejar los elementos básicos que puedan dirigir la acción de los empresarios de países pobres para introducir bienes y servicios en mercados de otros países.

I. CONCEPTOS GENERALES

El proceso de especialización de las economías latinoamericanas en productos necesarios y demandados por las economías desarrolladas del occidente capitalista fue causado por la dirección e intervención directa de financistas y empresarios, principalmente ingleses y norteamericanos, en el fomento y financiamiento de las empresas productoras de esos productos. Así, la toma de decisiones y la evolución de adaptación de la tecnología administrativa implementada fueron por mucho tiempo desconocidas para el empresario latinoamericano,² ya que la comercialización era de la exclusiva competencia de las agencias o sucursales de los importadores extranjeros.

Este proceso es importante para comprender la falta de tradición en la planificación estratégica de nuestras economías en el área del comercio internacional.

Por otra parte, vemos que las campañas de promoción se concretizan en alentar a exportar y no a capacitar en las técnicas científicas de mercadotecnia. Al carecer de estos instrumentos de información, somos testigos de cómo los vaivenes de los precios en el comercio internacional provocan la quiebra de muchos exportadores.

Por ello, toma sentido la frase de que "los exportadores deben pagar por sus errores o por la investigación de mercados que permita evitarlos".³

El problema esencial para una sistematización científica de la promoción y comercialización internacional radica en el prejuicio en contra de la investigación de mercados, la cual es considerada como muy cara e inútil. Por el contrario, el costo de la misma depende del tiempo y del tipo de información que se necesite;

y su utilidad se determina por la claridad de los objetivos empresariales y la estrategia establecida.

En consecuencia, la estrategia definida es el factor principal para garantizar un esfuerzo economico y efectivo de investigación de mercados previo a la comercialización. "En años recientes, las compañías multinacionales han puesto un énfasis mucho mayor en el planeamiento como instrumento administrativo. Confrontadas con los cambios rápidos y la creciente incertidumbre en sus negocios alrededor del mundo, han desarrollado un marco más analítico para facilitar una toma de decisiones más compleja".⁴

El propósito de la planificación es influir en el futuro y no ser víctima de él. La objeción inmediata sería que una empresa de un país pobre no puede compararse con una empresa multinacional. Creemos que, a pesar de la desproporción, el fundamento teórico del planeamiento, como garantía de la eficacia de la acción e implementación de planes, es válido y necesario para nuestras empresas exportadoras.

Conviene enfatizar el planeamiento con sus dos tipos: estratégico, a largo plazo; y táctico, a corto plazo. Ambos aspectos están relacionados y deben complementarse en su elaboración, aunque la visión del futuro se logra con el planeamiento estratégico en base a la filosofía básica, dirección y objetivos de la empresa.

Esta conclusión contrasta con la práctica empírica de nuestras empresas que comienzan el establecimiento de sus mercados de exportación con la búsqueda y designación de un agente-representante. De este modo incurren en un gasto inicial, se envían catálogos y muestras y como sucede en la mayoría de los casos— a los pocos años fracasan. El proceso suele atribuirse por parte del agente a los precios poco competitivos o a la falta de promoción y publicidad. De ser cierta la primera hipótesis, se justifica una investigación previa del producto que asegure información sobre su competitividad en precio, características, etc. Si la segunda es la correcta, la investigación previa nos hubiera llevado a la conclusión de que la empresa debía considerar su capacidad antes de introducirse en un mercado con tales exigencias de competencia. Por ende, no se hubiera realizado el gasto.

Por otra parte, si el problema radica en la falta de idoneidad del agente, entonces la investigación habría determinado algunas características del mercado que nos indicarían el tipo de agente que necesitamos, en el caso de que el nivel de operaciones requiriese sólo un agente. Indudablemente, insistimos todo depende de los objetivos de la empresa.

Hemos establecido que el área crítica para la toma de decisión en operacio-

nes internacionales es la información. Por lo tanto, ésta debe ser recolectada de acuerdo con nuestro plan estratégico. El proceso de toma de decisión mencionado ha sido esquematizado en el anexo I,⁵ siguiendo los conceptos explicados.

Como se podrá ver, el esquema es aplicable a cualquier empresa, no importa su tamaño, ya que es una manera de diagnosticar constantemente la habilidad de la empresa dentro de un ambiente distinto y mucho más delicado que el nacional. Es necesario puntualizar que la salida al mercado internacional implica un medio mucho más incontrolable,⁶ por lo tanto, el empresario generalmente cree que la investigación hecha una vez servirá como cura definitiva⁷ a la incertidumbre. Esta concepción sobre el rol de la investigación de mercados hace que muchos empresarios ordenen trabajos sofisticados que no les resultarán de provecho, puesto que su verdadera necesidad es un planeamiento estratégico que les defina el tipo de información requerida y la creación de fuentes para tener los datos necesarios.

La parte crítica en el modelo presentado es el sistema de Información de Mercado Internacional. Como ya hemos dicho, el tamaño y complejidad del mismo se determina por el volumen de las operaciones de la firma y por la filosofía y objetivos empresariales. A pesar de esta relatividad, la base de información debe estar presente en todo planeamiento estratégico. Los componentes de esta base informativa, en su concepción más genérica, pueden llegar a sumar 25 categorías.⁸ Dichas categorías son resumidas, para efectos de nuestro análisis, en tres:

- a) mercado y producto
- b) ambiente socio-cultural
- c) ambiente político-legal

La recolección de los datos puede hacerse de cuatro maneras no necesariamente excluyentes;⁹ a saber:

- i) observación
- ii) inventario documental
- iii) investigación de gabinete
- iv) investigación de campo

Como el costo es uno de los argumentos que sirve de excusa a los empresarios para no comprometerse en una investigación de mercados, debemos señalar que los tres primeros métodos de investigación son de bajo costo, tanto porque pueden ser realizados por el propio empresario como por las numerosísimas fuentes secundarias de datos. En la realidad, los datos empíricos indican que en las corporaciones multinacionales el 73 por ciento de las investigaciones de mercados se basan en los dos primeros tipos de recolección de datos.¹⁰

Al igual que en la comercialización doméstica, el planeamiento estratégico para el mercado internacional debe estar enfocado en una orientación de mercadotecnia; es decir, "que los objetivos, políticas y programas deben ser siempre dirigidos hacia la satisfacción inmediata o final de los clientes en los mercados de exportación".¹¹

II. EL EMPRESARIO LATINOAMERICANO Y EL COMERCIO INTERNACIONAL

A pesar de los pasos agigantados que el proceso de industrialización ha dado en América Latina en los últimos decenios, se puede todavía postular que su avance relativo ha sido frenado por las prácticas de inversión de los empresarios nativos.¹² Esta afirmación nos lleva a considerar los pre-requisitos de toda acción empresarial, incluyendo la decisión de "ir a los mercados externos".

En nuestro esquema¹³ representamos a los objetivos empresariales como el resultado de la interacción de la filosofía básica —sea económica, social o política de los detentadores del control empresarial— y del carácter y estilo de la dirección de la empresa que puede ser paternalista, autocrático, etc.

Son varias las teorías desarrolladas para explicar la amplia gama de "estilos" de dirección empresarial existentes en el mundo y aun dentro de una misma sociedad.¹⁴ Vamos a bosquejar las características más resaltantes del empresario de un país pobre y subdesarrollado, típicamente latinoamericano, en sus aspectos cualitativos y descriptivos.

La cuantificación y profundización del análisis serán propuestos para otra ocasión, ocupándonos ahora de trazar sólo los rasgos más generales de un retrato que nos sirva para estudiar cómo afecta el "estilo" empresarial al proceso de decisiones para salir a mercados externos.

Se ha argumentado¹⁵ que este retrato se basa en la consideración de que el empresario latinoamericano está más motivado por la acción, convirtiéndola en un fin en sí misma. Por eso rechaza la objetividad y es emotivo, impaciente e impulsivo.

Según esta primera versión, la causa reside en la psicología del latinoamericano, quien no está interesado en los resultados. Para él los beneficios de los resultados son relativamente irrelevantes. Ya que es un hombre de pasión, la acción ocupa un lugar primordial —más importante que los resultados— porque ella permite la libre expresión de los sentimientos internos, la expresión espontánea.

Contraponiendo esta imagen a la del anglo-sajón —lógico, racional y metó-

dico se llega a la conclusión de que estos dos estilos gerenciales tan diferenciados se basan en la consideración de la esencia de la administración como un “arte” para los latinoamericanos —una cualidad innata que se lleva en la sangre— o como una “ciencia” para los anglosajones —una técnica con leyes y principios que se pueden enseñar y aprender—.

A pesar del razonamiento en que se apoya, el anterior retrato no es útil ya que su sicologismo reduce a una imagen casi absurda al empresario latinoamericano. Creemos que el retrato que necesitamos, debe estar basado sobre todo en una observación de nuestra historia con sus condicionamientos sociales y económicos.

Podríamos configurar una imagen del empresario latinoamericano partiendo de la organización social imperante en nuestras economías coloniales: la hacienda;¹⁶ pero, dadas las limitaciones de espacio del presente trabajo, supondremos todas las raíces históricas.

La empresa latinoamericana basa el patrón de autoridad en el control de la propiedad. Dicho control conlleva intromisiones de los accionistas más allá de los límites que permite la economía capitalista. Se forma lo que Cardoso llama la “empresa clánica”.¹⁷

Por eso comprobamos que, a pesar del mecanismo legal de la compañía anónima o por acciones, la mayoría de nuestras empresas son instituciones familiares. El ámbito empresarial significó el paso de una actividad agro-minera a una actividad comercial del siglo XX. Toda la estructura social y familiar persistió en la empresa latinoamericana, pese a las migraciones europeas. Los emigrantes fueron sólo un elemento reforzador de la tendencia familiar.¹⁸

El mismo autor, Cardoso, explicita en una obra más reciente una serie de condiciones históricas, sociales y económicas que determinan las posibilidades de acción de los empresarios privados en países contemporáneos:

a) Económicamente, porque los parámetros básicos de la producción y del mercado aparecen condicionados por las economías ya desarrolladas (tecnología, comercialización, tipo de empresa, etc.).

b) Socialmente, porque los empresarios se enfrentan con los demás grupos de las sociedades industrializadas en un momento en que estos grupos ya están organizados y son capaces de presionar, en el sentido de limitar la libertad de acción empresarial, sea directamente o a través del Estado (recordemos las acciones de los carteles internacionales).

c) Políticamente, porque la expansión del mercado y la implementación de una política de desarrollo industrial deja de ser una misión nacional para transformarse en una faena doble: destruir la estructura latifundista y pactar a nivel

internacional para llevar adelante la industrialización del país (consecuencia de las presiones anteriores).¹⁹

Con este marco socio-histórico, se establece la siguiente tipología de los empresarios latinoamericanos:

i) El empresario especulador, que funda su prosperidad en golpes de audacia, en la manipulación de inventarios, en la represión de los aumentos salariales, etc.

ii) El empresario puritano, cuya orientación puede llevar a un incremento de la racionalidad a un nivel puramente interno de la empresa; incluye al tipo "capitán de industria".

iii) El empresario desarrollista, que es aquél que manipula los engranajes del Estado y acumula capitales con maniobras más o menos temerarias; su principal esfuerzo consiste en insertarse en un proceso de automatismo del desarrollo económico del cual será beneficiario.

iv) El hombre de empresa moderno, interesado en la planificación a nivel "societal" y en la racionalización y burocratización a nivel de empresa.²⁰

Dentro del marco de discusión del autor, estos tipos empresariales conviven y son más o menos preponderantes dependiendo de la política y marco institucional que establezca el Estado.

Para nuestro interés, considerando que la promoción de las exportaciones (o sea, la incursión en mercados externos en una forma masiva) es uno de los mecanismos de política del desarrollo más enfatizados,²¹ podemos postular que cada una de estas categorías de empresarios reaccionará de manera muy diversa.

El primero, será el típico exportador de una ocasión, que venderá a un importador mayorista (un broker) y buscará el producto de más alta rentabilidad del momento, sin una preocupación por el futuro ni por las regulaciones y ética del comercio internacional.

Por su parte, el segundo difícilmente hará exportaciones, sino que venderá su producción a un agente exportador nacional, quien correrá con el riesgo de la operación.

Por otro lado, el desarrollista, que no es empresario sino oportunista, será aquél que se aprovechará de los mecanismos de incentivos y se convertirá en el agente exportador.

Por último, el hombre de empresa moderno planifica su introducción en el

mercado foráneo. Se interesa en armonizarlo con el desarrollo de su empresa y lo hace con un amplio horizonte de planeamiento sin restringirse a la operación de corto plazo para sólo aprovechar una oportunidad. Además procede, en consecuencia, con la cautela y la metodología de un estratega, tomando las decisiones luego de una acumulación de conocimientos sobre el mercado al que se dirige, las prácticas y requisitos del mercado de exportación y la competitividad de sus productos y de su firma.

Estas categorizaciones de empresarios —incluyendo en menor grado la del último tipo— se encuentran en toda sociedad, dadas las condiciones histórico-sociales advertidas. Lograr la proliferación de nuevas técnicas que lleven a un nuevo espíritu empresarial es una misión necesaria, porque:

“Ninguna clase de personas tiene más influencia en la vida económica y social de una nación que los administradores...Ellos tienen control sobre el uso de la mayor parte de la riqueza de la nación, incluyendo mucho de sus activos en cambio extranjero. En el conocimiento de sus trabajos y la eficiencia con la que ellos los desempeñan depende la productividad de los recursos materiales y humanos del país. Ellos son directamente responsables de una gran parte de la felicidad y bienestar de aquellos, que suman cientos de miles en algunos países y hasta millones en otros, que trabajan bajo su control directo y de aquellos que son afectados por el resultado de sus actividades”.²²

III. EL AMBIENTE INTERNACIONAL

De los aspectos citados en la introducción, se pueden categorizar dos niveles: i) el ambiente externo a la empresa: la socio-cultura, el marco político-legal y el mercado propiamente dicho; y ii) las condiciones internas: la auditoría administrativa, las finanzas, etc.

Vamos a tratar aquí los factores propios del ambiente externo de la empresa —aquellos que no son controlables por la dirección empresarial— que son los que van a determinar la estrategia de mercadotecnia y comercialización. Tan importante son estos aspectos externos que el *Columbia Journal of World Business* dedicó al tema un número completo.²³

Tomaremos en un apartado cada conjunto de variables y luego discutiremos su importancia. Como ejemplificación de la metodología nos referiremos al caso de Juan Valdez de la Federación de Cafeteros de Colombia.²⁴

A. EL ESTUDIO DE MERCADOS:

La selección de mercados extranjeros es con frecuencia producto del azar y no de un planeamiento. Sólo en los últimos tiempos los organismos especialmen-

te creados para la promoción de exportaciones hacen estudios y perfiles de mercados potenciales.²⁵

Las estrategias más usuales para seleccionar mercados ²⁶ son:

i) Criterio del Tratamiento Preferencial: es un concepto que tiene origen en los imperios coloniales en los que el comercio internacional se efectuaba con las colonias, llegándose a prohibir el comercio con otras potencias. Así, por ejemplo, España prohibió el comercio de las colonias americanas con Inglaterra y Holanda, creando el Monopolio de la Casa de Contratación de Sevilla.²⁷ Este criterio ya no es operacional hoy día pues, a pesar de las barreras visibles (tarifas, cuotas, etc.) o invisibles (boicots, campañas de descrédito, etc.), se han implementado tratados, como el GATT y otros, cuyo objetivo es liberalizar estas barreras para hacer más amplio el comercio internacional.

ii) Principio de la Válvula de Escape: como su nombre lo indica, se trata de vender en el exterior cuando hay sobre-producción a escala nacional. Este criterio sirvió para períodos de supremacía del vendedor en los mercados, no interesándoles a los exportadores las condiciones de los mercados externos. Con el paso a economías dominadas por los compradores, los exportadores se enfrentaron a condiciones más competitivas, lo que significó el abandono de este concepto.

iii) Principio de Similitud: con la liberalización de las condiciones del mercado internacional, los exportadores tuvieron como primera reacción el concentrarse en aquellas áreas geográficas que fuesen similares a su país de origen. A pesar de las limitaciones de este criterio (tales como miopía del exportador, poca profundidad en la investigación, inaplicabilidad para las economías pobres, etc.) el mismo sigue siendo muy usado y, en consecuencia, es causa de muchos fracasos.

iv) Método de la Investigación de Mercados Internacionales: a pesar del amplio significado de la palabra "mercados", para efectos operacionales sólo nos interesa en relación con el conocimiento de tres variables —población, poder de compra y propensión de un área geográfica o social determinada a comprar—. La razón de esta selección radica es que sin población no existe mercado. Ahora bien, esta población debe tener capacidad financiera que transforme sus necesidades latentes en demanda efectiva y, con referencia al producto en particular, estar dispuesta a comprar lo que se le ofrece.

Estos datos, en una primera aproximación de conocimiento, pueden ser recopilados de las fuentes secundarias, tales como, estadísticas, anuarios, etc. Ahora bien, el paso final la investigación de campo debe tener en cuenta las características del país en sí. A pesar de que es factible utilizar la misma metodo-

logía que en una investigación local, el exportador deberá hacer una investigación previa sobre los otros factores; a saber, el socio-cultural y el marco político-legal.

La manera más corriente —y tal vez la más práctica— es investigar siguiendo los escalones del canal de distribución del propio producto.²⁸ Siguiendo este canal, muchas de las investigaciones se complementan entre sí, evitándose las fuertes inversiones necesarias para realizar una investigación de mercados en una economía foránea.

La visita a los miembros del canal de distribución —ya sean éstos exportadores, “brokers”, distribuidores mayoristas y minoristas— puede aportarnos el marco mínimo de conocimientos sobre el *modus operandi* de ese mercado en particular. De este modo podremos captar las prácticas comerciales vigentes, la actitud de la competencia, la impresión de nuestro producto y su presentación, etc.

Es importante destacar que para este primer contacto con el mercado potencial hay dos fuentes útiles de mecanismos de acercamiento y de datos: los bancos comerciales y los agregados comerciales de nuestro país en el extranjero.

Sólo cuando tengamos cierta seguridad, acerca de la bondad de ese mercado, podremos pasar a una evaluación de la magnitud del mismo por medio de una investigación de mercados, ya sea sobre el producto ya sobre el consumidor.²⁹

La investigación sobre el terreno sólo se justifica cuando nuestro producto es muy nuevo y desconocido, cuando el mercado es muy competitivo, o cuando el volumen esperado de venta compensa el gasto y el tiempo.

Por ende, la prioridad lógica de actuación habría que darla a la consideración de las variables socio-culturales y el marco político-legal, paralelamente con el estudio histórico de ese mercado particularizado.

B. LAS VARIABLES SOCIO-CULTURALES

En el cuadro de Keegan³⁰ el tópico se reduce a los aspectos IV y V; es decir, “Condiciones Generales” y “Otra Información”.

Otros análisis elevan de categoría este aspecto. Winick se sorprende del lento proceso de introducción de la antropología en los negocios y, principalmente, en la mercadotecnia internacional.³¹ El autor distingue tres áreas pertinentes del conocer antropológico: aplicación específica a problemas de aceptación de productos, conciencia de los temas de una cultura y sensibilidad a los

tabúes. Como ejemplo concreto se puede señalar que el único estudio sobre un tema importante para la estrategia de mercadotecnia —la moda— fue realizado por antropólogos.³²

Para los Estados Unidos, con su diversidad étnica y cultural, datos de esta índole adquieren importancia porque pueden ser determinantes de la introducción de un producto. Esta es la base de la estrategia de introducción del ron dominicano en el mercado de New York. Una firma licorera preparó su mercado inicial en la concentración de inmigrantes dominicanos, pues así aseguraba una clientela a través de mecanismos culturales y de ancestros.³³

Consecuentemente el uso principal de los conocimientos culturales de un mercado es la creación de la imagen del producto. Así podemos ver el caso de un fabricante de jabón para ropa en el Canadá que hizo su publicidad basándose en las características de extra-fuerza para lavar ropas especialmente sucias (traducida en francés como "les parts sales"). Al ver que las ventas disminuyeron, el empresario consultó a un especialista —antropólogo, según el autor— quien le indicó que su publicidad estaba siendo mal interpretada, ya que la traducción daba a entender que eran las partes "púdicas".³⁴

Hesseling desarrolla una metodología para evaluar las condiciones culturales de una sociedad.³⁵ En efecto, el autor presenta una matriz de variables sociales, organizacionales y de roles personales que determinan el ambiente organizacional en ese país y en esa economía. El enfoque es exhaustivo pero poco práctico fuera del interés académico.

Para la evaluación de este ambiente cultural —a pesar de la complejidad del tema— Hall propone unos tópicos interesantes que todo empresario con intenciones de establecer relaciones comerciales en el exterior debería conocer:³⁶

i) El lenguaje del tiempo: es importante porque es uno de los conceptos que debe de comprenderse en el cumplimiento de las citas y en el ritmo de vida de nuestras contrapartes. Así, el uso de programación del tiempo puede variar junto con el significado de los tiempos de espera.

ii) El lenguaje del espacio: al igual que la anterior, esta variable hace que se juzgue inapropiadamente a un empresario por el ambiente que lo rodea: su oficina, su planta, su lugar de citas, etc. Sin embargo, notemos que un norteamericano puede medir su importancia en la organización de acuerdo con la lejanía de su oficina, mientras que un supervisor francés estará cerca de sus subordinados. Incluso la decoración es un motivo plausible para predisponer a un ejecutivo con relación a su cliente. Igualmente, el trato personal puede afectar este criterio porque las costumbres de los latinoamericanos de hablar muy cerca, ser muy efusivos y palmo-tear a nuestro interlocutor, por ejemplo, contrastan con la parsimonia de los británicos.

iii) El lenguaje de las cosas: el uso de los objetos materiales tiene un papel relevante en las diferenciaciones conceptuales entre los hombres. Así, vemos que un norteamericano juzga a las personas según como éstas tratan a sus bienes materiales, puesto que ellos son el fundamento del status social. En el otro extremo, los japoneses tienen especial predilección por objetos no caros pero bellos y ordenados que les producen un ambiente emocional apropiado.

iv) El lenguaje de la amistad: dado que mucho de lo dicho precedentemente se aplica a este punto, debemos sólo enfatizar que la comprensión de este concepto puede o bien beneficiar mucho a un negocio o bien destruirlo. En algunos casos, los amigos y los familiares significan una especie de seguro; sin embargo, con los norteamericanos no ocurre lo mismo. En los Estados Unidos las relaciones interpersonales funcionan de acuerdo a un sistema muy tabulado de favores y obligaciones, mientras que la institución del "compadrazgo" no implica que los favores se deban agradecer.

v) El lenguaje de los acuerdos: a pesar de que este tópico cae dentro del marco político-legal, hay ciertos aspectos no escritos que deben ser comprendidos. De este modo si no se ha firmado un documento de acuerdo con el derecho vigente, las concepciones de los compromisos suelen ser muy aleatorias, con muchas variantes.

Teniendo en consideración estas categorías intentamos lograr una primera aproximación de áreas críticas en el trato con nuestros futuros clientes. Con frecuencia es la falta de comprensión y no la incompetencia lo que hace fracasar muchos negocios rentables.

C. EL MARCO POLITICO-LEGAL:

Keegan³⁷ reduce este marco a la "Información Prescriptiva". A pesar de su generalidad, el rubro está bastante bien condensado. El tema es uno de los más tratados por los autores procedentes de países desarrollados, a tal punto que Goodnow y Hansz³⁸ han presentado un modelo de evaluación por métodos estadísticos de los determinantes del ambiente de los mercados extranjeros. En su análisis emplean 59 variables, desde el tipo de gobierno y su estabilidad (a partir de la opinión de un grupo de expertos del Departamento de Estado de los Estados Unidos) hasta las barreras socio-geográficas (cultura judeo-protestante u otras). Cuantificando estas variables, establecen tres grupos de países: "calientes", si tienen ambiente favorable; "moderados", de término medio; y "fríos", si el ambiente no es favorable.

El valor práctico de este ejercicio intelectual es a lo sumo limitado. En un área como la mencionada, el conocimiento sólo se obtiene mediante investigaciones realizadas por entendidos y conocedores del ambiente a través de la docu-

mentación: leyes, códigos, etc. Como señala Kolde,³⁹ el ambiente legal de una empresa tiene dos aspectos: a) la soberanía del país donde se va a negociar, y b) los acuerdos internacionales.

El primero de estos aspectos se puede definir como la "jurisdicción que tiene una entidad política sobre las personas y cosas de un territorio determinado".⁴⁰ Por ello se deben conocer los reglamentos y arbitrios existentes en este marco, así como el proceso político que determina y ejecuta estas disposiciones, a fin de poder actuar sin perturbaciones jurídicas.

Por su parte, el marco internacional del ambiente legal está dado por los convenios y acuerdos que aparte del derecho internacional, las naciones soberanas se han comprometido a cumplir. Estos tratados y convenciones se refieren principalmente a los derechos de las partes siendo el más conocido el derecho de patente y marca. Además de éste podemos considerar: el GATT, por su incidencia en las regulaciones tarifarias; el Tratado de la Oficina Internacional de Aviación Civil, que regula esa área; y los acuerdos de integración regional el Mercomún Europeo, el Mercomún Centroamericano, la ALALC, el Acuerdo de Cartagena, etc. que determinan regionalmente el comercio y el establecimiento de capitales extranjeros.

D. UN CASO A MANERA DE EJEMPLO:

Uno de los éxitos más sonados en la investigación y estrategia mercadológica pertenece a un país latinoamericano.

La campaña de la Federación de Cafeteros de Colombia en los Estados Unidos y Europa para promover un mayor consumo de su principal producto utiliza como símbolo de la campaña una leyenda. El Sr. Juan Valdez es un digno, aunque sencillo plantador de café. Trabaja en las altas mesetas de los Andes Colombianos.

Pero, ¿cómo ayudó Juan Valdez al éxito aumentando el consumo del café colombiano en los Estados Unidos y Europa?

El Problema

A finales de la década de los años 50, los plantadores de café de Colombia se encontraron en una situación vulnerable. El café de Colombia es un café de alta calidad, por lo que resulta el más caro del mundo. En consecuencia, la proporción de café colombiano empleado por los tostadores en sus mezclas empezó marcadamente a caer.

La Federación de Cafeteros de Colombia implementó una estrategia a fin

de convencer a los tostadores de las virtudes de sus productos. Sin embargo, la campaña resultó un rotundo fracaso.

Conocer el Mercado

Para enfrentar el problema de manera más eficiente, el conocimiento del consumidor y de sus hábitos de consumo resultaba imprescindible. Sólo de esta manera se incentivaría a los tostadores para que elevaran la calidad de sus mezclas mediante el uso de café colombiano.

La agencia publicitaria contratada para la campaña realizó una investigación con amas de casa para dar base científica a la nueva estrategia mercadológica.

Resultados: la mayoría conocía el café del Brasil y sólo un 50 por ciento el de Colombia. Un 70 por ciento consideraba el brasileño como el mejor café, mientras que sólo un 4 por ciento opinaba que lo era el de Colombia.

La Campaña

Juan Valdez es el producto de la publicidad y de la realidad social de Colombia.

Para presentar al público cómo se produce el café y por qué el de Colombia es el mejor, los camarógrafos fueron a Colombia a filmar todo el proceso y... la vida de Juan Valdez.

El 97 por ciento de la producción de café colombiano está en manos de pequeños agricultores, de los cuales Juan Valdez fue la imagen.

Como la televisión es el medio más directo para llegar al ama de casa, los documentales sobre Juan Valdez y el café se difundieron en los diez mercados que componían el 50 por ciento del consumo total de café en los Estados Unidos.

El Efecto

A los seis meses, otro estudio comprobó que el conocimiento de que Colombia es un productor de café alcanzó un 81 por ciento. La opinión de que el café colombiano es excelente pasó del 19 al 49 por ciento y de que es el mejor del mundo saltó del 4 al 25 por ciento.

La campaña empleó otros mecanismos nuevos, como la estrategia de marca. Así se empezó a promocionar marcas del tipo "100 por ciento colombiano". La campaña europea siguió la misma estrategia.

En el transcurso de nueve años, la Federación había invertido 14 millones de dólares en su campaña en los Estados Unidos y Europa.

Pero, por otra parte, tan sólo en 1967 Colombia exportó a Estados Unidos café por valor de 322 millones de dólares.

Las conclusiones evidentes que podemos inferir se pueden resumir en los siguientes puntos:

a) La introducción en un mercado extranjero es la optimización del interés del importador y del exportador; en otros términos, del inversionista foráneo y del país anfitrión.

b) El proceso para determinar este óptimo debe hacerse con pasos prudentes y seguros a fin de establecer relaciones provechosas para todos los socios del intercambio sobre una base permanente.

c) Las técnicas a emplear deben ser lo más refinadas que sea posible para evitar las corazonadas y la improvisación, aunque no se puede eliminar una alta carga de intuición en todo este proceso.

Para lograr el éxito, junto a este análisis del ambiente exógeno, no debe descuidarse la auditoría administrativa de los recursos propios de la empresa.

IV. LA COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO

La aplicación de técnicas de investigación de mercados asegura un buen comienzo en la comercialización de un producto en un mercado foráneo. Hemos explicado el esquema conceptual de cómo este proceso de investigación de mercados ayuda al empresario moderno. Dicho en términos más concretos, la investigación de mercados debe convertirse en investigación mercadológica: Ir del conocimiento de los consumidores hasta la relación mercado-consumidor-producto-empresa, que incluya un conocimiento con relación a la competitividad de nuestro producto en ese mercado particular.

Esta competitividad significa la posición relativa de nuestros productos frente a los de la competencia, tanto en sus cualidades intrínsecas —diseño, calidad, etc.— como en las extrínsecas —aceptación e identificación, lealtad, disposición de compra, etc.— por parte del consumidor y del canal de distribución.

Este análisis de la competitividad lo podemos realizar de acuerdo con una de las siete actividades, siempre innovadoras y mejorándose, de la investigación de mercados: determinación de potenciales de mercado, determinación de características de mercadotecnia, análisis de la parte del mercado propia de la

empresa, análisis de venta, estudios de productos competidores, aceptación de productos nuevos, y pronósticos a corto plazo.⁴¹

En nuestro afán de presentar elementos prácticos, vamos a discutir una aplicación de la información obtenida en la investigación de mercados que nos puede indicar la competitividad de nuestro producto: la determinación del precio de venta. Para comenzar, definamos la política de fijación de precios como la:

“decisión o serie de decisiones que la dirección de una empresa adopta sobre la base de un análisis previo de los costos y de la situación del mercado (intensidad de la demanda, volumen del mercado, nivel de precios, competencia), encaminada a alcanzar un objetivo o una serie de objetivos definidos (volumen de ventas, beneficios, ingresos) en el marco de un plan general de comercialización”.⁴²

A partir de esta definición, la empresa puede determinar los precios de sus productos de acuerdo con el siguiente esquema:

ETAPA 1 Análisis de los costos

1. Costo del producto
2. Costo de la distribución
3. Costo de la ayuda a la comercialización

ETAPA 2 Análisis del mercado

1. Volumen y sectores del mercado
2. Niveles y categorías de los precios
3. Competencia

ETAPA 3 Determinación de los límites de los precios

1. Límites inferiores (límites de los costos)
 - 1.1 Punto de equilibrio
 - 1.2. Costos marginales
2. Límites superiores (límites del mercado)
 - 2.1 Factores de la oferta y la demanda
 - 2.2 Producto más imagen, etc.

ETAPA 4 Determinación de los objetivos de la fijación de los precios

ETAPA 5 Cálculo de la estructura de los precios

ETAPA 6 Cotización de los precios y condiciones de venta

Con referencia al análisis de los costos, los tres principales componentes de los costos totales —el costo de fabricación del producto, el de distribución y el de comercialización— tienen consecuencias diferentes y deben ser ponderados con cuidado, por lo que su determinación debe hacerse en forma constante. Como podemos comprobar, el costo de distribución y el de comercialización son sólo controlables y optimizados si tenemos información relevante y fidedigna de las condiciones de mercado. Esto implica que la investigación de mercados debe ser una tarea permanente de la empresa.

Lógicamente, esta conclusión nos lleva a la institucionalización de la investigación mercadológica en la empresa o, al menos, a que la gerencia dedique un poco más de atención a los signos del mercado relevante para la comercialización de su producto.

Los principios para diseñar y operar un departamento de investigación de mercados deben cubrir las siguientes áreas:

- a) personal investigador
- b) objetivos
- c) control de la eficiencia
- d) carga de trabajo
- e) ambiente intelectual
- f) presupuesto^{4 3}

Rápidamente, estos principios serían los siguientes:

a) personal investigador: el personal —o en su defecto, en el caso de una empresa pequeña o mediana sin un departamento propiamente de investigación de mercados, la gerencia general— debe tener un espíritu investigador con verdadero conocimiento de las técnicas de investigación científica para que la información sea fidedigna y relevante y no un crisol de informaciones aisladas e inconexas, aunque muchas veces lo que se necesita es una capacidad deductiva para sacar conclusiones con un mínimo de certidumbre con información incompleta.

b) objetivos: si los objetivos están bien claros, el personal investigador sabrá a qué fuentes y a qué indicadores ponerle atención para tener un seguimiento y una continuidad en el flujo de información recibida.

c) control de la eficiencia: significa que las actividades de investigación estén planificadas y asignadas con fechas de conclusión, con la advertencia de que la eficiencia se mide en la utilidad del trabajo y no en la elegancia lógica y académica. Porque es mejor una mala estimación de un buen concepto, que una buena medición de un concepto errado. Es decir, es preferible tener una buena

intuición de la posición de nuestro producto en el mercado que saber exactamente cuántas unidades del producto se consumieron en tal o cual país en los últimos 50 años.

d) carga de trabajo: a los ejecutivos con la responsabilidad de la investigación de mercados se les deben precisar sus obligaciones. Los trabajos realmente grandes deben estar a cargo de un equipo; pudiéndose en caso necesario recurrir a consultores externos. En otras palabras, no se debe esperar que los ejecutivos de investigación de mercados sean una enciclopedia de conocimientos, muchas veces irrelevantes.

e) ambiente intelectual: los investigadores de mercados deben ser considerados con el carácter científico que ha alcanzado este quehacer; pues sólo así se garantiza el diseño e implementación de investigaciones relevantes. Un investigador de mercados que sólo reciba órdenes no tendrá la intuición y creatividad que demanda su oficio.

f) presupuesto: la investigación de mercados es una aventura comercial, por lo que el presupuesto debe ser estimado de acuerdo con los dividendos que vaya a producir. La actividad mínima concebible es la suscripción a revistas especializadas y la asistencia, por lo menos una vez al año, a seminarios y cursos especializados en el producto, área o mercado que se esté comercializando.

Estos requisitos son mínimos pero remunerados porque pueden garantizar en cierta medida la certeza de los resultados de nuestra participación en la aventura comercial. Esto es así porque la investigación de mercados "puede descubrir demandas latentes e indicar las formas de convertirlas en un mercado efectivo. Puede dirigir a los productores a producir bienes comerciales y proveer estándares de calidad para la demanda local y extranjera".⁴⁴

V. CONCLUSIONES

Nuestro propósito ha sido comunicar a los empresarios de países con fuertes restricciones de capital, de recursos humanos y materiales, algunas ideas que ayuden a mejorar las técnicas de toma de decisiones. Nos hemos centrado en el análisis del caso que surge cuando nos decidimos a salir de las fronteras nacionales a vender nuestros productos, pues allí las condiciones de competencia son más fuertes y la incertidumbre del mercado más grande.

Hemos partido de la presentación de un modelo teórico, que ha consistido en describir el proceso de toma de decisión. Seguidamente, hemos analizado las características condicionantes del empresario latinoamericano con el propósito de hacer ver la complejidad y la gama de actitudes de los empresarios. Así

podemos constatar diferentes reacciones a la actividad exportadora, algunas positivas, otras negativas. En tercer lugar, hemos analizado métodos concretos de análisis de mercados, principalmente aquellos que pueden hacerse con un costo mínimo y de manera personal. Por último, hemos analizado la aplicación práctica de los datos resultantes de la investigación de mercados, concretándonos al caso de medir la competitividad de nuestro producto en el proceso de fijación de precios. Seguidamente, bosquejamos los requisitos para institucionalizar esta actividad en una empresa.

El tema no queda agotado. Hay muchos capítulos que los empresarios latinoamericanos deben de profundizar para que la tecnología administrativa que utilicen sea diseñada de acuerdo con la ciencia administrativa, sus leyes y sus principios.

Si el espíritu y deseo de conocer y saber más para administrar mejor en beneficio de la sociedad y de la empresa han sido transmitidos, este modesto trabajo habrá cumplido su propósito.

Señalemos, finalmente, algunas conclusiones del mismo:

i) la investigación de mercados internacionales debe estar integrada a la planificación y a la política empresarial;

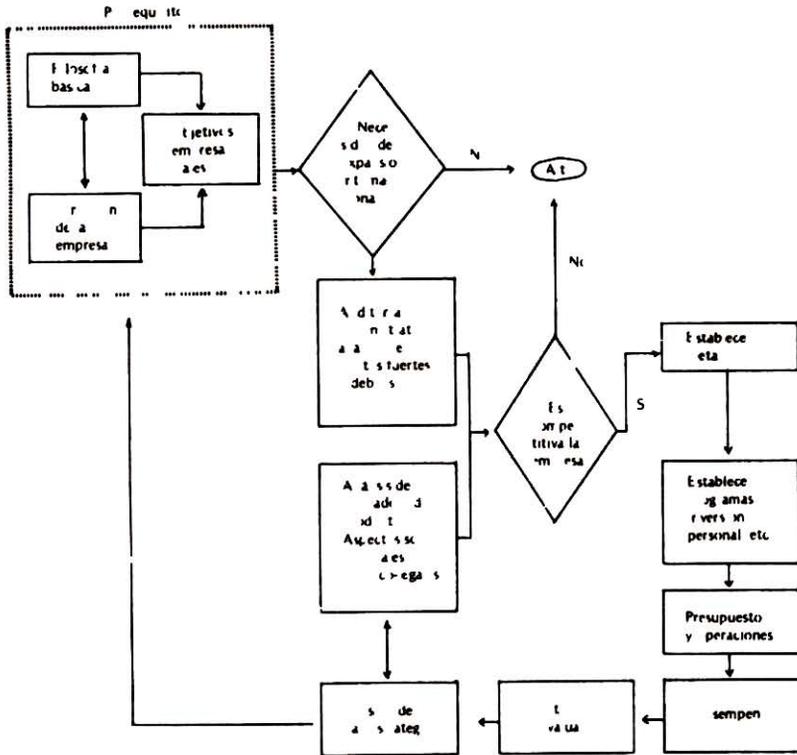
ii) el diseño de la investigación se debe hacer teniendo en cuenta los beneficios que aportará la aventura comercial implicada en la investigación;

iii) para que la actividad investigadora sea un factor positivo durante la marcha de la empresa, dicha actividad debe institucionalizarse; y

iv) la actividad investigadora debe unir la información que nos ofrece la dinámica del mercado con la situación real de la empresa, para así implementar planes más realistas y a la postre más efectivos.

Estas conclusiones pueden ser complementadas con muchas otras más operativas y funcionales; pero, para que éstas sean efectivas, deberán estar acordes con la realidad propia de la empresa, con el nivel del desarrollo corporativo y con la coyuntura económica no sólo nacional sino también internacional. En consecuencia, la investigación de mercados es evidentemente una actividad necesaria, pero también un quehacer exigente.

ANEXO I
 MODELO PARA LA ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO
 Y DE CONTROL DE MERCADEO INTERNACIONAL



ANEXO II

Áreas de Investigación para un Sistema de Información para la Comercialización

CATEGORIA

COBERTURA

I.—INFORMACION MERCADOLÓGICA

- | | |
|---|---|
| 1. Potencial del mercado | Información indicando la demanda potencial, incluyendo status y perspectiva de los productos de la compañía, si están en ese mercado. |
| 2. Comportamiento del consumidor y de los clientes. | Información y actitudes, comportamiento y necesidades de los productos existentes y potenciales de la empresa. |
| 3. Canales de distribución | Disponibilidad, efectividad actitudes y preferencias de los agentes de canales en el sistema de la empresa, la competencia o distribuidores independientes. |
| 4. Medios de comunicación | Disponibilidad de medios, efectividad y costo. |
| 5. Fuentes de mercados | Disponibilidad, calidad y costo. |
| 6. Nuevos productos | Información no-técnica sobre nuevos productos para la compañía, ideas y el potencial del mercado. |
| 7. Venta de la competencia | Desempeño de los productos competitivos. |
| 8. Planes y programas competitivos | Datos sobre los productos existentes y nuevos. |
| 9. Productos competitivos | Precios y detalles de los existentes y propuestos. |
| 10. Operaciones de la competencia | Información interna sobre las operaciones de la competencia. |
| 11. Inversiones de la competencia | Planes de expansión, mudanzas, etc. |

II.—INFORMACION PRESCRIPTIVA

- | | |
|--|--|
| 12.— Tasa de cambio | Cambios o expectativas de cambios en las tasas de conversión de las monedas. |
| 13.— Impuestos extranjeros | Decisión, intención y actitudes de las autoridades extranjeras concerniente a la política impositiva a los beneficios, dividendos, capital, etc. |
| 14.— Otras prescripciones extranjeras | Leyes, decretos, resoluciones pertinentes a materia impositiva o arancelaria. |
| 15.— Prescripciones del país de origen | Incentivos, controles, regulaciones, restricciones, etc. que afectan nuestra compañía por parte del gobierno propio. |

III.—INFORMACION SOBRE RECURSOS

- | | |
|--|--|
| 16.— Mano de obra | Disponibilidad de individuos y grupos. Fuentes de empleo, huelgas, etc. |
| 17.— Dinero | Disponibilidad y costo para uso de la compañía. |
| 18.— Materia prima | Disponibilidad y costo. |
| 19.— Adquisiciones y absorciones de empresas | Adquisiciones potenciales, absorciones y participación o compra de acciones. |

IV.—CONDICIONES GENERALES

- | | |
|--|--|
| 20.— Factores económicos | Información macroeconómica que nos bosqueje la estructura de la economía, tasas de crecimiento, movimiento de capitales y geografía económica. |
| 21.— Factores sociales | Estructura social, costumbres, actitudes y preferencias. |
| 22.— Factores políticos | "Clima de inversiones", proceso electoral y cambio político. |
| 23.— Factores científicos y tecnológicos | Desarrollos principales con implicaciones comerciales y económicas. |

V.- OTRA INFORMACION

- | | |
|--------------------------------|--|
| 24.- Prácticas administrativas | Prácticas y procedimientos administrativos en áreas como las políticas de compensación de empleados, procedimiento de reportes, etc. |
| 25.- Otra información | Información que no entra en otra categoría desde el punto de vista de la recolección y almacenamiento de los datos. |

Adaptado de Warren J. Keegan, *Multinacional Marketing Management*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1974, pp. 151-153.

NOTAS

1 La teoría económica desarrollada por la CEPAL demuestra este carácter estratégico del comercio exterior.

2 Osvaldo Sunkel y Pedro Paz. *El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo*. México, Siglo XXI, 1970. Principalmente la parte iv.

3 Weller. "Market research for selling abroad". *Forum*, Ginebra, v.3, No.2, p.4.

4 William A. Dymsha. *Multinational business strategy*. New York, McGraw-Hill, 1972, p.49.

5 Este anexo está basado en. Dymsha, *op.cit.*, p.65, pero hemos ajustado muchas de las operaciones a la realidad de un empresario de país pobre. Además hemos aplicado los conceptos de administración de proyectos del Profesor Maisonneuve y del diagrama de: Warren Keegan. *Multinational marketing management*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1974, p.19.

6 John M. Hess y Philip R. Cateora. *International marketing*. Homewood, Ill., Irwin, 1966, p.8. Los autores hacen un estudio sobre variables controlables e incontrolables en el comercio internacional y en los ambientes extranjeros.

7 Weller, *op.cit.*, p.4. El autor presenta esta asunción como "la fe de que es una poción mágica que cura todos los achaques mercadológicos".

8 Keegan, *op.cit.*, p.151.

9 *Ibid.*, p.153.

10 *Ibid.*, p.154.

11 Franklin Root. "The Elements of export promotion". *Forum*, Ginebra, v.7, No.3, Julio-Septiembre 1971, p.14.

12 "...el proceso de industrialización podría haber coadyugado en mayor proporción al desarrollo económico acelerado y socialmente más equilibrado, de no haber estado presentes algunos factores negativos". Comisión Económica para América Latina. *Problemas y perspectivas del desarrollo latinoamericano*. Mar del Plata, s.f., p.19.

13 Ver anexo I.

14 Algunos trabajos prominentes en esta área son: A.R. Negandhi y B. D. Estafen. "A research to determine the applicability of American management know-how in differing cultures and/or environments". *Academy of Management Journal*, v.8, No.4, Diciembre 1965, pp.309-318. Barry M. Richman. "Significance of cultural variables". *Academy of Management Journal*, v.8, No.204, Diciembre 1965. "Social and cultural factors in management development". *International Labour Review*, v.94, No.2, Agosto 1964.

15 McCann. "An aspect of management philosophy in the United States and Latin America". *Journal of the Academy of Management*, v.7, No.2, Junio 1964, pp.149-152.

16 Mayer. *The hacienda as a social system*. Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú, s.f. El autor presenta una síntesis de las teorías y estudios realizados sobre la dinámica de la hacienda. Algunos elementos mercedores de una amplia investigación que profundice el grado de influencia en la actitud empresarial actual serían el consumo conspicuo de los hacendados, la concepción machista de la dirección empresarial, etc.

17 Fernando Henrique Cardoso. *Empresario industrial e desenvolvimento econômico no Brasil*. Sao Paulo, Difusao Europeia do Livro, 1964, p.123.

18 *Ibid.*, p.103-104.

19 Fernando Henrique Cardoso. *Mudanças sociais na América Latina*. Sao Paulo, Difusao Europeia do Livro, 1969, p.85.

"El empresario típico de los países subdesarrollados se convierte no sólo en el industrial que busca los beneficios máximos por la innovación en el plano de la empresa (proceso éste que encuentra límites debido a la dependencia tecnológica del empresario en los países subdesarrollados) o de los mercados, sino que se caracteriza por la capacidad de definir una orientación adecuada de su actividad en función de las posibilidades de transformación del conjunto de la sociedad y de la economía". Cardoso, *op.cit.*, p.86.

20 *Ibid.*, p.87.

21 Guido di Tella. *La estrategia del desarrollo indirecto*. Buenos Aires, Paidós, 1973. Que propone una especialización de la economía argentina en productos industriales para la exportación.

22 Organización Internacional del Trabajo. *The effectiveness of the I.L.O. management development and productivity projects*. Ginebra, 1965, p.73.

23 *Columbia Journal of World Business*, v.8, No.4, Invierno 1973.

24 Andres Uribe Campusano. "La historia de Juan Valdez". *Forum*, Ginebra, Noviembre 1968, pp.17-22.

25 En la República Dominicana el Centro Dominicano de Promoción de Exportaciones (CEDOPEX) realiza estas funciones.

26 Endel Jakob Kolde. *International Business enterprise*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1968, cap. 20.

27 Caso histórico clásico.

28 Una investigación siguiendo el canal de distribución en New York, Toronto y Montreal fue sobre el mercado de guandules enlatados. Los resultados fueron obtenidos sólo en el segundo nivel de la investigación. 1o. los importadores-exportadores y 2o. los distribuidores. Véase: Miguel Sang Ben y otros. *El mercado de guandules enlatados de los Estados Unidos y Canadá*. Santo Domingo, CEDOPEX, 1973.

29 Centro de Comercio Internacional. *Perfeccionamiento del producto e investigación sobre el consumo*. Ginebra, s.f.

30 Ver anexo II.

31 Winick. "Contribuciones de la antropología a la mercadotecnia". *Journal of Marketing*, v.25, No.5, Julio 1961, p.53.

32 *Ibid.*

33 Franklin Báez y otros. *Perspectivas de exportación dominicana de ron de los Estados Unidos y Canadá*. Santo Domingo, CEDOPEX, 1973.

34. Ver nota No.32.

35. Hesseling. "Studies in cross-cultural organization". *Columbia Journal of World Business*, v.8, No.4, Winter 1973.

36 Hall. "The silent language in overseas business". En *Readings in global marketing*. New York, Meredith, 1969.

37 Ver anexo II.

38 Goodnow y Hansz. "Environmental determinants of overseas market entry strategies". *Journal of International Business Studies*, v.3, No.1, Spring 1972, p.33.

39 Kolde, *op. cit.*, cap.3.

40 *Ibid.*, pp.30-31.

41 Phillip Kotler. *Dirección de mercadotecnia*. México, Diana, 1973, p.230.

42 Centro de Comercio Internacional. *Fijación de precios*. Ginebra, s.f., p.3.

43 John Z. Krackmar. *Marketing research in the developing countries*. New York, Praeger, 1971, cap.11.

44 *Ibid.*, p.5.

ABSTRACT

This article on international market research deals with one of the variables to which less importance has been given up to the present time within the various policies of the promotion of exports in underdeveloped countries.

It attempts to determine the strategic value of market research for foreign trade operations. Furthermore, it briefly looks into the social setting that constitutes the environment of the Latin American exporter.

Likewise, the different factors and variables that must necessarily be investigated in a foreign market are critically analysed, emphasizing the discussion of these techniques based on the hypothesis that they are useful to company managers in countries with underdeveloped economies.

Finally, included in this article are outlines for the institutionalization of international market research as a constant, efficient, and profitable activity for Latin American business enterprises.