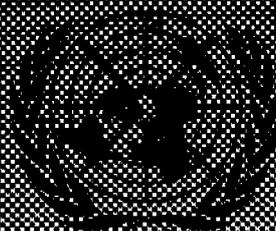
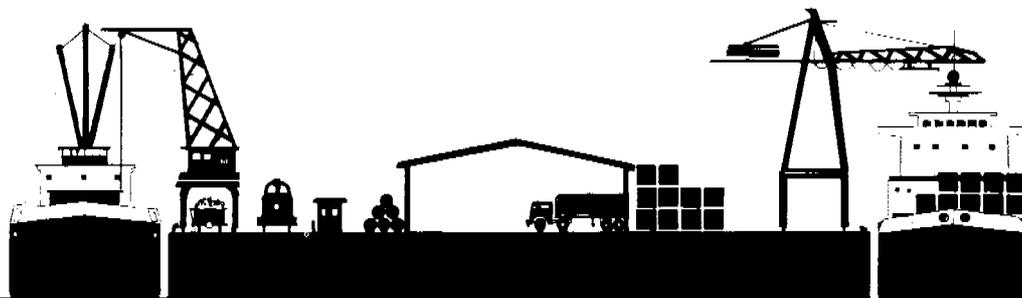


# MONOGRAFÍAS DE LA UNCTAD SOBRE GESTIÓN DE PUERTOS



NACIONES UNIDAS

# MONOGRAFÍAS DE LA UNCTAD SOBRE GESTIÓN DE PUERTOS

*Serie de monografías preparadas por la UNCTAD en colaboración  
con la Asociación Internacional de Puertos (IAPH)*

12

Instrumentos para la promoción comercial de los puertos

*por*

*Katty Bernard  
Economista, Asesora Comercial del  
Departamento Comercial de la Junta del Puerto de Gante*



**NACIONES UNIDAS**  
Nueva York y Ginebra, 1995

## NOTA

Las opiniones expresadas en esta monografía son las del autor y no corresponden necesariamente a las de las Naciones Unidas. Las denominaciones empleadas y la forma en que aparecen presentados los datos no implican, de parte de la Secretaría de las Naciones Unidas, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

\*

\*

\*

### Otras monografías de esta serie

- N.º 1 Paso del régimen de jornada diurna y horas extraordinarias al trabajo en dos turnos
- N.º 2 Planificación de la utilización de los terrenos en las zonas portuarias: aprovechamiento máximo de la infraestructura portuaria
- N.º 3 Medidas para el mantenimiento eficaz del equipo
- N.º 4 Planificación de operaciones en los puertos
- N.º 5 Gestión de pavimentos de terminales para contenedores y Suplemento
- N.º 6 Medición y evaluación del rendimiento y de la productividad de los puertos
- N.º 7 Medidas para la gestión eficaz de los tinglados
- N.º 8 Estudio económico para la selección y reemplazo de equipos
- N.º 9 Recomendaciones sobre la planificación y gestión de terminales polivalentes
- N.º 10 Gestión informatizada de terminales de contenedores
- N.º 11 Intercambio de datos portuarios informatizados

## PRESENTACION DE LA SERIE

Hace bastantes años que la UNCTAD viene cooperando con la Asociación Internacional de Puertos (IAPH) en diversas esferas, en particular la producción, traducción y difusión en todo el mundo de documentos técnicos en forma de monografías, con miras a completar los conocimientos necesarios para una explotación eficaz de los puertos en los países en desarrollo.

A raíz del octavo período de sesiones de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, la UNCTAD ha sufrido una evolución cuyo resultado ha sido la adopción de un nuevo programa de trabajo en el sector de los puertos. Hay que subrayar que se ha reafirmado el objetivo anterior de mejorar la eficacia de los puertos, en el que se basaba el programa de monografías de la UNCTAD/IAPH.

La secretaría de la UNCTAD se felicita, pues, de poder seguir colaborando con la IAPH en la realización de estudios en los que se presentan a los círculos portuarios internacionales las experiencias concretas de determinados puertos o profesionales del sector. Estos trabajos complementan las demás actividades de investigación, formación y cooperación técnica que lleva a cabo la secretaría de la UNCTAD con miras a fomentar unos servicios competitivos de transporte marítimo y transporte internacional, reforzar las capacidades existentes en el sector del comercio y promover la cooperación internacional y el intercambio de conocimientos especializados. Queremos dar las gracias a los autores por su contribución a estas monografías, que se han preparado siempre a título gratuito.

Carlos Fortin  
Oficial Encargado de la UNCTAD

## PREFACIO

Cuando la UNCTAD decidió solicitar la colaboración de la Asociación Internacional de Puertos para preparar monografías sobre gestión de puertos, esa idea fue acogida con entusiasmo como una nueva medida de suministrar información a las administraciones portuarias de los países en desarrollo. Para la preparación de esas monografías, el Comité de Desarrollo Portuario Internacional de la IAPH ha utilizado los recursos de los puertos miembros de la IAPH, que se han ofrecido a compartir así una experiencia que les ha permitido llegar a su nivel actual en materia de tecnología y gestión portuaria. El personal directivo superior de los puertos de los países en desarrollo ha aportado una valiosa ayuda evaluando las monografías en curso de redacción.

Estoy convencido de que esta serie de monografías de la UNCTAD será útil a las administraciones portuarias de los países del Tercer Mundo, proporcionándoles indicadores en que podrán basar sus decisiones para introducir mejoras y progresos tecnológicos y utilizar lo mejor posible los recursos portuarios existentes.

La Asociación Internacional de Puertos espera seguir colaborando con la UNCTAD en la preparación de otras muchas monografías de esta serie, que deberían llenar un vacío en la información de que disponen actualmente las administraciones portuarias.

Goon Kok Loon  
Presidente del Comité de  
Recursos Humanos de la IAPH

INDICE

<u>Capítulo</u>		<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
I.	INTRODUCCION . . . . .	1 - 24	6
II.	INSTRUMENTOS DE PROMOCION DEL PUERTO . . . . .	25 - 104	13
A.	Introducción . . . . .	25 - 28	13
B.	Publicidad . . . . .	29 - 42	13
C.	Correspondencia directa . . . . .	43 - 44	19
D.	Exposiciones marítimas internacionales . . . . .	45 - 62	19
E.	Organización de un día en el puerto . . . . .	63 - 71	25
F.	Viajes para actividades de promoción mediante contactos personales o en forma directa . . . . .	72 - 78	27
G.	Representantes . . . . .	79 - 82	28
H.	Creación de una red interna . . . . .	83 - 84	29
I.	Ferias de muestras nacionales . . . . .	85 - 87	30
J.	Visitas escolares . . . . .	88 - 91	31
K.	Organización de conferencias . . . . .	92 - 93	32
L.	Intervención como orador en una conferencia . . . . .	94 - 95	32
M.	Organización de un día de la prensa internacional . . . . .	96 - 99	33
N.	Otros instrumentos . . . . .	100 - 104	33

Capítulo I

INTRODUCCION

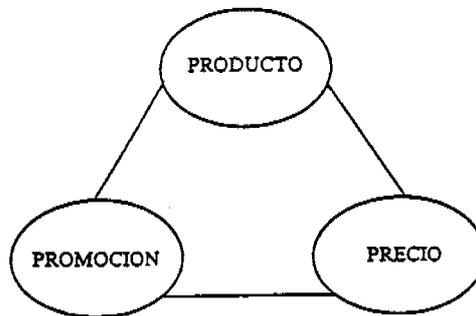
1. La explotación de los puertos se realiza en un medio cada vez más competitivo y los medios portuarios de casi todo el mundo reconocen la importancia de la comercialización en la gestión y el desarrollo de los puertos. La comercialización en los puertos consta, al igual que en muchos sectores económicos, de actividades relacionadas con el estudio de mercados y con la ejecución de las medidas de comercialización. Las primeras están dirigidas a analizar el mercado del puerto, fijar sus fines, elaborar su estrategia y especificar sus objetivos. Seguidamente, en la etapa de ejecución, se utilizan los instrumentos de comercialización para conseguir esos objetivos.

2. Los instrumentos de comercialización son los elementos que han de influir en las "ventas" del producto, o de los servicios en el caso de los puertos marítimos. Su influencia variará de un país a otro. Por ello es necesario encontrar la combinación adecuada de todos los elementos para un mercado determinado al objeto de que los resultados estén a la altura de los objetivos fijados. Es evidente que en muchos casos los instrumentos pueden ser complementarios e intercambiables. La combinación adecuada para un mercado determinado tendrá algunas gotas de especificidad.

3. Por lo que hace a los puertos, puede denominarse a los instrumentos de comercialización las tres P, a saber producto, promoción y precio. En esta monografía se expondrán brevemente en la introducción los principales aspectos del producto y de la fijación del precio, concentrándose el debate en profundidad en los instrumentos de promoción comercial.

Figura 1

Instrumentos de comercialización



Producto

4. El producto, o sea los servicios portuarios, es la piedra angular en torno a la cual se proyectarán todas las actividades de comercialización. La razón de escoger un puerto para efectuar un determinado tráfico o para una nueva inversión se halla en lo que el puerto puede ofrecer. Por ello es muy importante que el especialista en comercialización conozca todos los aspectos

del puerto, no sólo en la esfera comercial sino también en la náutica y la técnica. El equipo de especialistas ha de ser consciente de los puntos fuertes y débiles del puerto; no sólo en un momento determinado sino en todo momento. Para ello es necesario una educación y formación continuadas del departamento de comercialización.

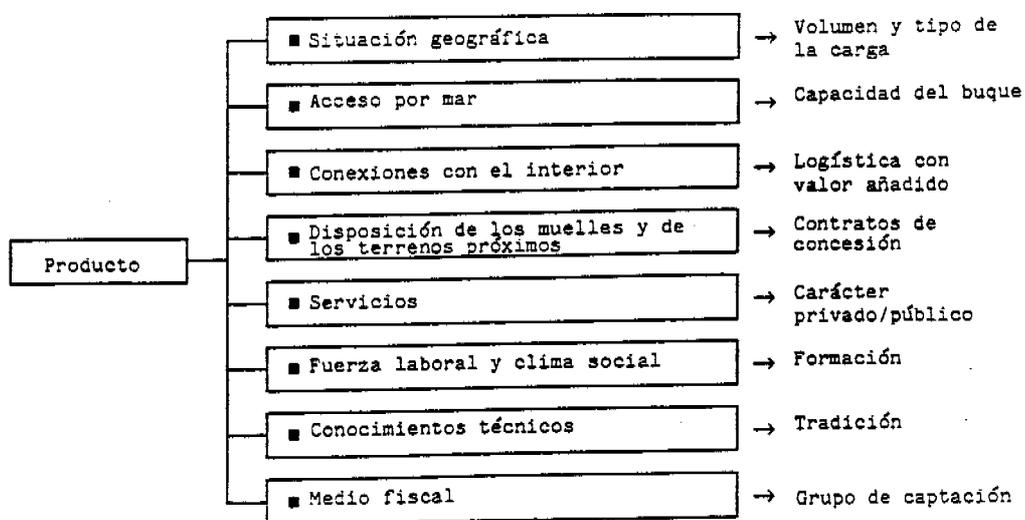
5. El cliente normalmente elige basándose en los siguientes elementos, excluido por el momento el aspecto del precio:

- 1) situación geográfica;
- 2) acceso por mar;
- 3) conexiones con el interior;
- 4) situación de los muelles y de los terrenos próximos;
- 5) serie de servicios que pueden ofrecerse, como pilotaje, remolque, carga y descarga, almacenamiento, inspección, provisión de combustible y agua potable, etc.;
- 6) fuerza de trabajo y clima social en general;
- 7) gestión y conocimientos técnicos;
- 8) medio fiscal.

6. La importancia de cada uno de estos elementos en el producto final variará de un proyecto a otro. Por ello debe subrayarse que la venta de productos como un puerto marítimo exige flexibilidad; han de estudiarse las posibilidades de adaptar el proyecto a las necesidades del cliente.

Figura 2

El producto



7. El "comprador" puede ser el propietario de un buque (transporte marítimo de línea regular) o la empresa que controla el tráfico de mercancías (transporte marítimo ocasional). En ambos casos es muy interesante disponer de información sobre el cliente, por ejemplo sobre la forma en que opera en su territorio. Para tratar de atraer a un cliente, se puede en primer lugar vender los conocimientos técnicos del puerto en materia de transporte marítimo y seguidamente el puerto. Sin embargo, por muy grande o pujante que sea el puerto hay una cosa que no debe dejarse de lado, y es el aspecto humano que siempre ha de estar presente. A continuación se examinan con mayor detalle los diversos elementos que forman el producto.

8. Situación geográfica. Es evidente que la situación geográfica del puerto ha de desempeñar un papel capital en la determinación del volumen y los tipos de cargas que pueden manipularse en el puerto. La situación geográfica puede ser favorable, por tener una amplia zona interior situada en una región fértil, una población densa y un alto nivel de ingresos, o bien ser menos favorable, por estar situada en una isla con un clima riguroso, una población reducida, etc. Desde este punto de vista el puerto de Santos (Brasil) tiene mejores perspectivas que, por ejemplo, el puerto de Reykjavik (Islandia). Una cosa es segura y es que no se puede cambiar la situación geográfica del puerto. Por ello, el técnico en comercialización ha de subrayar los puntos fuertes de su producto y suavizar los puntos débiles.

9. Acceso por mar. El acceso por mar determina la capacidad del buque que el puerto puede recibir y en parte la competitividad del puerto. Ese aspecto influirá definitivamente en la estrategia de la comercialización.

10. Conexiones con el interior. Estas conexiones son las venas del puerto. Habida cuenta de que los puertos se han convertido de meros puntos de carga y descarga en enormes plataformas de distribución, existe en la actualidad un nuevo concepto que es la logística con valor añadido. En este sistema la distribución ya no se hace en función de las existencias sino en función de los pedidos. Han de construirse y mantenerse carreteras, ferrocarriles, vías de navegación interior y redes de oleoductos para conseguir un flujo uniforme de productos básicos, tanto de entrada como de salida.

11. Disposición de los muelles y de los terrenos próximos. Estos terrenos significan poder. Por ello la junta del puerto o la organización encargada del desarrollo de la zona portuaria no debe perder el control de este valioso instrumento. Ha de distinguirse entre los terrenos que están a orillas del mar y los que no lo están. Es evidente que los terrenos a orillas del mar se asignan únicamente a las compañías que necesitan terrenos al lado del muelle. Debido a la infraestructura suplementaria de los muros del muelle, estos terrenos tienen más valor. En realidad nunca deberían venderse a una empresa, porque la junta del puerto perdería el control sobre esa parte del puerto.

12. Como los puertos pueden en principio ser utilizados por múltiples clientes y es preferible que pertenezcan a la junta del puerto, esta tierra tiene carácter de dominio público. Para que el usuario del puerto pueda disponer de esta tierra pública de forma flexible, puede utilizarse el sistema de concesiones. Se trata de un arrendamiento a largo plazo con

cláusulas específicas de protección del dominio público. Es esta una solución equilibrada que satisface las necesidades del usuario privado del puerto y que protege los intereses de la junta del puerto (gobierno).

13. El acto de la concesión debe considerarse, por consiguiente, un importante instrumento de comercialización. En la medida de lo posible, y sin crear preferencias, el contrato ha de ajustarse a las necesidades del cliente. Debe tenerse en cuenta que se trata de contratos a largo plazo que sólo contienen estipulaciones respecto al lugar que se pone a disposición del usuario del puerto. Pueden hacer referencias a distintas leyes, como son las leyes sobre medio ambiente, de trabajo en los muelles, de desarrollo urbano, etc., pero éstas no son objeto del contrato. Las leyes pueden cambiar, por lo que es preferible una mera referencia a ellas y no incluir párrafos completos. Como los textos han de leerlos y entenderlos una audiencia internacional, un consejo basado en la experiencia que puede darse es: ¡que sean sencillos!

14. Servicios. Como se dijo al principio, el puerto es un producto complejo. Además, la mayor parte de las veces los elementos que componen el producto no dependen de una sola parte. Esto significa que el resultado final dependerá de las actividades de cada una de las partes involucradas, ya sean públicas o privadas. Si la junta del puerto no controla la totalidad de la cadena, como sucede en la mayor parte de los casos, es conveniente crear un grupo de empresas interesadas de carácter general, que se denomina "comunidad portuaria", a fin de uniformar los niveles de calidad para que la calidad de la totalidad de los servicios prestados no decaiga como consecuencia de la mala calidad de uno de los servicios.

15. La fuerza de trabajo y el clima social. No cabe duda de que este es uno de los elementos prioritarios del producto. En él se puede influir mediante la comunicación, la educación y la formación. La fuerza de trabajo es uno de los elementos clave de los resultados obtenidos por el puerto. Si este elemento es débil a causa de los bajos niveles de producción, las huelgas, los elevados niveles de daños y los robos, el usuario del puerto tratará de evitar el puerto y utilizar un puerto vecino si tiene la oportunidad de hacerlo.

16. En una economía de libre mercado no se puede obligar al propietario del buque ni al propietario de las mercancías a utilizar un puerto determinado; a ellos corresponde elegir el puerto. En la decisión influirán naturalmente algunos hechos como la profundidad de las aguas, el equipo, la capacidad de almacenamiento, los conocimientos técnicos, etc.; pero cuando los costos laborales resultan demasiado elevados, se procuran buscar otras soluciones, como por ejemplo, la desviación a otro puerto.

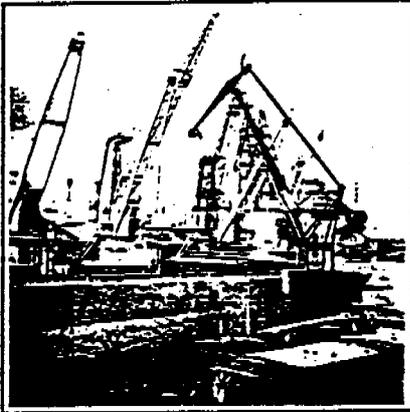
17. Desde los trabajadores portuarios a los funcionarios de aduanas y a los empleados de oficinas, todos necesitan una formación para trabajar en este medio específico que es el puerto. Las condiciones de trabajo no sólo difieren de uno a otro sector, sino que también es necesario explicar el valor de cada persona en la cadena total del comercio y el transporte internacional. Sólo cuando se ha explicado a los trabajadores la importancia de su empleo en el marco de la cadena total del transporte, les es posible estimar el valor de su trabajo. La palabra clave en este caso es formación, y ha de entenderse como una formación continuada.

Figura 3

Información sobre el "producto" tomada de un folleto  
del puerto de Gante

PUERTO DE GANTE

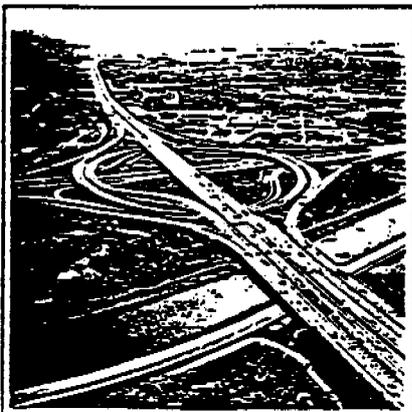
UN CENTRO DE TRANSPORTE



Gante no es sólo un puerto marítimo, sino también un importante centro de transporte por vías de navegación interior. A través de los ríos Lys y Scheldt, el puerto de Gante tiene acceso directo a la red europea de vías de navegación interior (el Rin incluido).



Gante está unido a la densa red de ferrocarriles europeos a través de una moderna estación de clasificación recientemente construida (puerto marítimo de Gante). Todos los puertos están dotados de varias vías de ferrocarril que permiten un rápido suministro y transporte de mercancías.



También para el transporte por carretera, Gante está extremadamente bien situado. A través de una autovía, el puerto está directamente conectado con dos de las principales autopistas europeas, la E17 y la E40, que se cruzan en Gante y conectan respectivamente Estocolmo con Lisboa y Londres con Estambul.

18. Conocimientos técnicos/tradición del puerto. Ni que decir tiene que los conocimientos técnicos y la tradición se adquieren a lo largo de muchos años. Constituye la reputación del puerto que se basa en el funcionamiento y seguridad de sus servicios.

19. Medio fiscal. Deben concederse a las zonas portuarias incentivos fiscales para atraer nuevos negocios e inversiones. La comunidad portuaria puede tratar de convencer al gobierno para que establezca condiciones más favorables.

### Precio

20. La fijación de precios es una difícil función de la comercialización. En teoría, el precio viene determinado por la intersección de la curva de ingresos marginales y la curva de costos marginales. Pero en la vida real es completamente imposible construir estas curvas, lo que hace sumamente complicada la fijación de precios.

21. En la fijación de precios en un mercado internacional influyen varios otros elementos de gran complejidad, y este es el caso de los puertos marítimos que por definición son parte de un mercado internacional competitivo. Por ello el puerto tendrá que tener en cuenta los siguientes elementos:

- 1) los costos estimados;
- 2) la competencia;
- 3) la moneda;
- 4) las condiciones de pago;
- 5) las variables del mercado: la demanda.

La fijación de precios de un puerto se hace a distintos niveles. Cabe distinguir entre ellos:

- derechos portuarios;
- arrendamientos de terrenos;
- costos de manipulación;
- servicios suplementarios como la venta de agua potable, electricidad, etc.

22. Para la fijación de todos estos precios es preferible basarse en los costos internos contabilizados del puerto en comparación con los precios de los competidores. Por ejemplo, los precios y condiciones del arrendamiento de terrenos pueden influir en la elección por un posible inversor de un determinado puerto. Por ello las concesiones son un instrumento de comercialización.

23. Los precios deben de ser dinámicos y estimulantes. Tradicionalmente todos los puertos cobran derechos, en parte sobre el buque y en parte sobre las mercancías. Sin embargo hay abiertas varias posibilidades:

El buque: las tarifas pueden hacerse depender de la frecuencia de las escalas del buque en el puerto. O en su lugar, en la frecuencia de las escalas de toda una flota o de los buques pertenecientes a un determinado armador o incluso a todos los buques utilizados para un determinado tráfico aunque pertenezcan a armadores distintos.

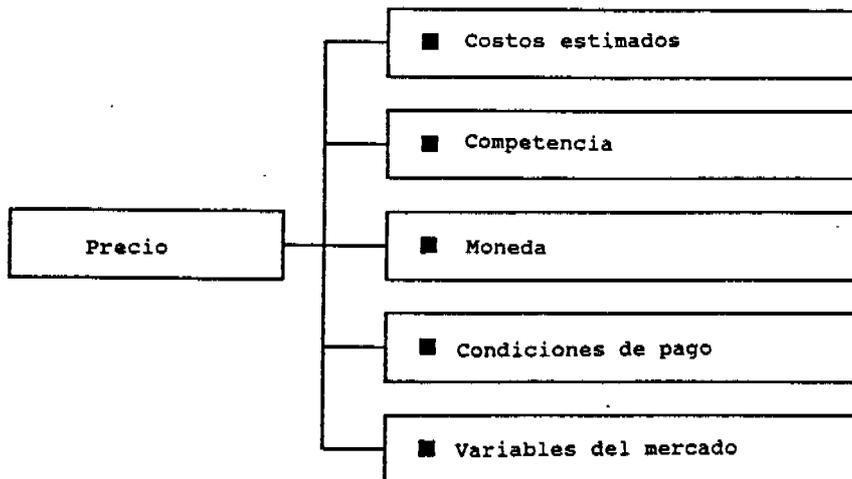
Las mercancías: los precios pueden fijarse en función del volumen de las mercancías entradas o aplicarse distintos precios para distintos tipos de mercancía, carga general o carga a granel, líquida o sólida, etc.

En este caso, sin embargo, tenemos que tener siempre en cuenta que algunas mercancías como la chatarra, el papel reciclado, etc., no puede soportar tarifas elevadas. Si no existe la posibilidad de obtener beneficios debe abandonarse el proyecto.

24. La fijación de precios es una cuestión muy delicada. Especialmente en el caso de un puerto nuevo en un medio fuertemente competitivo, un precio atractivo puede ofrecer ventajas siempre que vaya unido a la prestación de un buen servicio. Nuestra experiencia es que cada puerto tiene sus características propias y, es en cierto modo, único en su género. Por ello cada puerto debe estudiar su estructura de costos internos y su entorno y adaptar sus precios a ellos.

Figura 4

El precio



## Capítulo II

### INSTRUMENTOS DE PROMOCION DEL PUERTO

#### A. Introducción

25. De las funciones de comercialización de la empresa, la promoción es la más visible y también la más relacionada con la cultura. La comercialización incluye la vasta variedad de actividades que la empresa realiza en relación con su mercado. Si bien, en otras funciones las relaciones de la empresa con el mercado son más tranquilas y pasivas en la función de promoción, la empresa está de pie y habla alto, deseando ser vista y escuchada.

26. La promoción es, por consiguiente, muy importante. Con un producto excelente, por ejemplo un puerto bien equipado con un acceso por mar seguro y profundo, un equipo moderno de manipulación y un personal sumamente productivo, los clientes han de tener necesariamente conocimientos de la existencia del puerto. Las actividades estarán dirigidas a aumentar este conocimiento.

27. También puede suceder que en el pasado el puerto haya tenido mala fama debido a problemas de congestión, a la escasa tolerancia de la administración de aduanas, las malas comunicaciones con el interior y las intensas actividades sindicales. Supongamos que la comunidad del puerto trabaja noche y día para suprimir estos puntos negativos y convertirlos en positivos. Los clientes y los posibles clientes han de saber que las circunstancias han cambiado en el puerto. Para ello se necesita la comunicación.

28. Por consiguiente puede definirse la promoción como la comunicación entre el puerto y diversos grupos para informarles e influir en sus actitudes y comportamientos con respecto al puerto. La labor de promoción no será exactamente la misma en todos los mercados. Además, surgirán variaciones de un país a otro, en tres dimensiones:

- medios de comunicación;
- audiencia;
- bienes de la empresa.

En la figura 5 se señalan los distintos tipos de instrumentos de promoción. Más adelante se examinan uno a uno para poner de relieve los problemas a los que ha de hacer frente el director de comercialización y las decisiones que ha de adoptar.

#### B. Publicidad

29. Los objetivos de la publicidad son:

- aumentar el renombre en general del puerto;
- abrir el camino a las ventas;

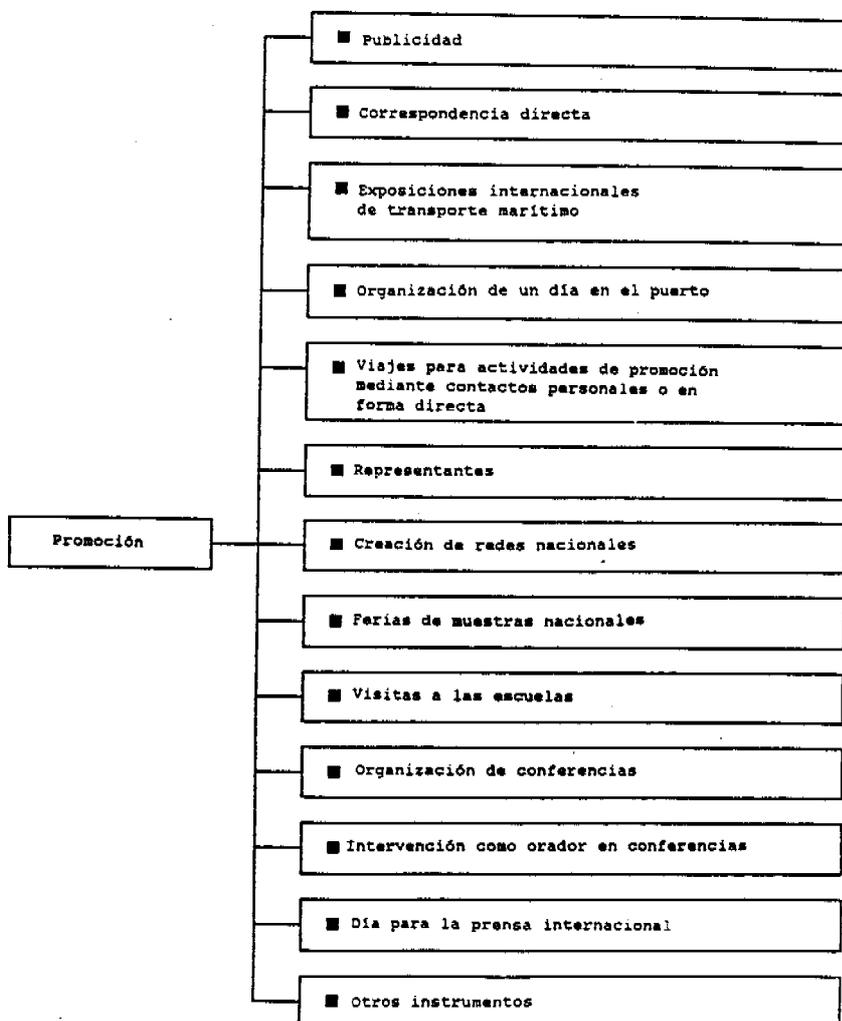
- mejorar la imagen del puerto;
- facilitar el reconocimiento del puerto;
- poner de relieve los elementos de calidad del puerto.

El programa de publicidad internacional del puerto dependerá de las finalidades del puerto y del entorno internacional. Por ejemplo, si la finalidad del puerto es atraer el comercio de frutas tropicales, esto significa que el equipo ha de analizar cuáles son los medios de comunicación más apropiados para la publicidad:

- ¿qué revista?
- ¿qué canales de radio?
- ¿qué programas de la televisión local?

Figura 5

Instrumentos de promoción



30. Los dos factores más importantes del entorno internacional son el idioma y la cultura. Es evidente que la publicidad ha de hacerse en el idioma del grupo fijado como objetivo aunque en el transporte marítimo puede emplearse frecuentemente el idioma inglés. Sin embargo, ha de tenerse en cuenta que la comunicación con personas en su propio idioma ofrece una verdadera ventaja, por ejemplo:

- debe abordarse el mercado brasileño en portugués e incluso mejor en portugués del Brasil;
- éste es incluso más el caso del mercado chino; según la parte del país a la que se desea llegar, el idioma puede ser muy importante.

Desde luego no es muy práctico anunciarse en todos los idiomas posibles ya que hay más idiomas que países. En cualquier caso, incluso cuando se utiliza un idioma común, la publicidad debe mostrar gráficamente cuál es el mensaje.

31. El papel de la publicidad varía de un país a otro. En algunas naciones, la publicidad es muy importante mientras que en otras es casi inexistente. Los países con un alto nivel de publicidad son los Estados Unidos, el Japón, Alemania y el Reino Unido. Más de la mitad de la totalidad de la publicidad mundial se realiza en esos países.

32. Naturalmente hacer publicidad de un puerto marítimo es muy distinto de hacerlo del café brasileño o del ron jamaicano. En un puerto marítimo ha de anunciarse la situación geográfica, el acceso por mar y la calidad de los servicios. Para supervisar la efectividad de la publicidad, el siguiente método puede ayudar a medir la difusión del mensaje. Se coloca en cada anuncio un cupón de respuesta que puede emplearse para solicitar más información. Un buen control es también determinar qué revistas son más eficaces y a cuáles no vale la pena utilizar en la publicidad.

33. La publicidad ha de estudiarse muy cuidadosamente;

- el mensaje ha de ser claro;
- han de utilizarse los medios de comunicación que lleguen al público a quien está dirigida;
- se ha de mencionar siempre las coordenadas de la junta del puerto;
- se han de seleccionar cuidadosamente las diversas posibilidades ya que la publicidad no es barata;
- puede ser necesaria ayuda profesional para crear una imagen con logotipos o eslóganes.

En consecuencia, han de tomarse cinco decisiones: selección de una agencia que conozca los entornos culturales y lingüísticos a escala mundial; elección del mensaje según "el producto" que se desea vender; elección del medio de comunicación; establecimiento del presupuesto; y evaluación de la eficacia de la publicidad.

34. Selección de una agencia. Aunque muchas funciones de comercialización se realizan dentro de la empresa con personal de ésta, la mayor parte de las veces la empresa confía la publicidad a profesionales externos. Va a una agencia de publicidad. Por ello la selección de una agencia de publicidad suele ser la primera decisión sobre publicidad que ha de adoptar el técnico en comercialización. Caben dos posibilidades:

- una agencia internacional con oficinas en el país y en el extranjero,
- agencias locales en cada mercado, tanto nacional como extranjero.

35. Se trata de escoger la agencia o agencias que mejor puedan ayudar a la empresa en la consecución de esos objetivos. Como no se trata de una decisión fácil, la evaluación de la agencia puede apoyarse en los siguientes criterios:

1. Mercados que abarca

¿Abarca la agencia todos los mercados previstos?

2. Calidad de los servicios

¿Qué medidas adopta la agencia para preparar el mercado para la publicidad?

3. Gama de servicios

Además del servicio de publicidad, ¿ofrece la agencia otros servicios, como estudios de mercado, relaciones públicas y otros servicios de comercialización?

4. Comunicación y supervisión

Si la empresa desea supervisar frecuentemente las actividades desarrolladas en los mercados extranjeros, es necesario, si se trata de una agencia internacional, que exista una comunicación segura con la oficina nacional. Caso de trabajar con agencias locales en cada uno de los mercados, asegurarse de que es fácil ponerse en contacto con ellas.

5. Referencias

Comprobar las referencias de la agencia. Realizar una campaña de publicidad de jabón en polvo es muy distinto a una campaña de publicidad de un puerto marítimo.

Nuestra experiencia en esta esfera es que América y el Reino Unido ofrecen pocas empresas especializadas en publicidad de servicios industriales. También es preferible elegir una agencia internacional para la publicidad internacional en vez de agencias locales.

36. Elección del mensaje. No cabe duda de que cada mercado nacional tiene sus características propias. El mercado chileno y el mercado tunecino han de enfocarse con criterios distintos. En los grandes mercados como China y los Estados Unidos, existen diferencias entre las regiones. El problema sigue siendo el mismo para el técnico en comercialización: "¿qué mensaje encajará en el mercado o mercados fijados como objetivo?". Algunas de las observaciones que se hacen a continuación posiblemente sean de ayuda para ello. El mensaje tiene que ser:

- a) claro respecto a lo que es el producto o servicio, es decir:
  - un puerto marítimo;
  - un servicio industrial;
  - especializado en cruceros/transporte de fruta/carga líquida a granel;
  - equipo;
- b) reconocible mediante:
  - un logotipo;
  - la utilización de determinados colores;
  - una frase especial;
- c) distinto del mensaje de los competidores;
- d) atractivo para el mercado fijado como objetivo;
- e) explícito respecto a la forma de entrar en contacto (con una dirección, número de fax o de teléfono).

37. Selección de los medios de comunicación. Existe una diversidad de medios como diarios, revistas, radio, televisión, libros de referencia para la industria. La selección depende de la disponibilidad de los medios de comunicación y de la diferencia entre países en lo que respecta a la utilización de los medios de comunicación existentes. Para la publicidad de un servicio industrial como el ofrecido por el puerto marítimo son aconsejables:

- las revistas profesionales;
- los números especiales de los periódicos con orientación económica, por ejemplo el Financial Times;
- los libros de referencia de la industria, por ejemplo los anuarios.

No deben excluirse otros medios de comunicación, aunque es necesario tener en cuenta el presupuesto. La publicidad en radio y televisión es cara. En la publicidad de un puerto marítimo, predominarán los medios internacionales, aunque también habrá que prestar atención al mercado nacional.

38. Establecimiento del presupuesto. Debe basarse en el principio de seguir aumentando el presupuesto mientras que el rendimiento de la publicidad sea superior a su costo. El inconveniente es, sin embargo, la dificultad de medir el rendimiento de la publicidad. Además, la publicidad es sólo un elemento del conjunto global de la comercialización. Por ello es necesario tomar la decisión sobre el presupuesto de la publicidad en un contexto más amplio, es decir, como parte del presupuesto de comercialización.

39. Un método frecuentemente utilizado para establecer el presupuesto de publicidad es el "porcentaje de los ingresos (ventas)". Este método tiene la ventaja de que nunca se pierde el control del presupuesto. Funciona bien mientras aumentan los "ingresos": el presupuesto también aumenta y con ello se defiende la cuota de mercado del puerto. Pero cuando los "ingresos" disminuyen el presupuesto disminuye también, cosa que no siempre es una decisión acertada. Por ello este método tiene sus limitaciones. Cuando se aplica con flexibilidad, por ejemplo utilizando distintos porcentajes en distintos mercados y exceptuando casos especiales como la entrada en un nuevo mercado (por ejemplo, los cruceros), o introduciendo nuevos servicios (un terminal de frutas), es un método cómodo para determinar el presupuesto.

40. Un método más complicado para establecer el presupuesto es el "método de los objetivos y las tareas". El método determina en primer lugar claramente los objetivos como el crecimiento de los ingresos, la divulgación del nombre, etc., y seguidamente establece los trabajos que han de efectuarse para alcanzar los objetivos. El costo de éstos puede calcularse con precisión ya que el método tiene la ventaja de que se conoce con mucha antelación el presupuesto necesario para la publicidad. Sin embargo, la determinación de los objetivos exige un profundo conocimiento del mercado.

41. Evaluación de la eficacia. Puede estudiarse la eficacia de la publicidad preguntando a los usuarios del puerto si la publicidad ha influido en su decisión de utilizar el puerto. Este método es muy seguro pero no corriente en la industria portuaria. Por lo que respecta a la publicidad en revistas, es posible averiguar de dónde viene la respuesta mediante el cupón que la acompaña. Sin embargo, la evaluación de la eficacia de la publicidad sigue reducida a unos pocos puntos de comprobación.

42. Según nuestra experiencia, la publicidad es necesaria para mostrar el producto. Sin embargo, ha de estar coordinada con otros instrumentos de comercialización, por ejemplo, la participación en exposiciones o conferencias sobre transporte marítimo, y en cuanto sea posible han de evaluarse las actividades de publicidad.

### C. Correspondencia directa

43. Mientras que con la publicidad se intenta también llegar a los posibles usuarios desconocidos del puerto, el objetivo de la correspondencia directa es influir en posibles usuarios del puerto ya conocidos. Para la correspondencia directa es necesaria una lista bien confeccionada con las direcciones de los posibles usuarios del puerto. Para confeccionar esta lista puede utilizarse la publicidad, las exposiciones, los días dedicados a la información y los análisis de mercado (por ejemplo, se pueden obtener los operadores de cruceros en un anuario). La correspondencia directa tiene la ventaja sobre la publicidad de que el mensaje puede personalizarse y ser mucho más detallado. Cuanto mayor información de base pueda recogerse sobre los posibles clientes, con mayor precisión podrá el puerto abordar sus demandas y necesidades.

44. Cuando se emplea la correspondencia directa como instrumento de comercialización, es muy importante comprobar los siguientes puntos al objeto de hacer una buena impresión:

- el nombre de la persona a quien se escribe;
- su ocupación;
- hombre/mujer;
- referencias mencionadas;
- que la carta no tenga faltas y esté cuidadosamente redactada;
- que se adjunten realmente los documentos que se mencionan;
- los nombres de las personas que pueden facilitar más información.

La correspondencia directa acerca de la empresa al posible cliente. La eficacia de la correspondencia directa es más fácil de evaluar que la publicidad, aunque es fundamental que se dirija a la persona que realmente participa en la adopción de decisiones.

### D. Exposiciones marítimas internacionales

45. Las exposiciones marítimas internacionales son lugares apropiados para reunirse con un grupo grande de profesionales en un tiempo breve. La participación en las ferias marítimas internacionales es un instrumento de comercialización que merece la pena tener en cuenta. Ofrece la ventaja de poder encontrar allí, en el plazo de una semana, a las personas por las que se siente interés, mientras que en una gira de negocios se requeriría más de un mes para reunirse con ellas, a causa de los viajes que hay que realizar. Además del ahorro de tiempo, las exposiciones brindan la posibilidad de presentar el producto de que se trate, en este caso el puerto y sus servicios, en forma óptima, mediante gráficos, carteles, películas, modelos, etc.

46. La presencia del puerto en una exposición marítima de carácter técnico no solamente da a éste cierto prestigio, sino que también muestra que es un participante significativo en el mercado. Sin embargo, antes de iniciar las actividades relativas a este instrumento de comercialización, hay que tener en cuenta lo siguiente:

- 1) el número de exposiciones técnicas, tanto en relación con el transporte marítimo como con los distintos grupos de productos, es, no grande, sino grandísimo;
- 2) el costo de participar en todos sus aspectos es alto y, en algunos países, sumamente elevado;
- 3) la participación en esas exposiciones exige conocimientos especializados en cuanto a la presentación del producto;
- 4) no obstante, son aún más importantes los preparativos para asistir a este lugar de amplia congregación y las medidas complementarias conexas.

Un consejo: si el puerto decide participar, lo debe hacer con una voluntad decidida; si esto no es posible, hay que abstenerse de participar en la exposición.

47. Es preciso comprender que la participación en una feria internacional de muestras es un proceso que comporta algo más que viajar y reunirse con un gran número de personas interesantes. Hay dos tipos de ferias de esta índole, que pueden revestir interés para un puerto marítimo, a saber:

- a) las ferias de transporte marítimo que se centran en una congregación de los protagonistas del sector naviero, como armadores, consignatarios, corredores, etc.;
- b) las ferias de productos, que se centran en una congregación de los propietarios de éstos, que, en todo caso, tendrán también interés en la mejor manera de transportarlos hasta su destino final.

1. Selección entre el gran número de ferias de muestras

48. Para seleccionar la mejor exposición, el departamento de comercialización tiene que saber:

- a) qué sector del mercado ofrece interés, geográficamente o por tipo de productos;
- b) el renombre que tiene la feria;
- c) el lugar donde se celebra (un lugar extraordinario atraerá a muchos visitantes, pero puede existir el peligro de que pocos asistan a la exposición, ya que la mayoría de ellos se pueden sentir atraídos por las "experiencias" entusiasmantes que tienen lugar fuera de la sala donde se celebra;

- d) el período de celebración del acontecimiento. Este aspecto es sumamente importante, por ejemplo, cuando se organiza en la misma época de otro acontecimiento significativo, durante festivales (el carnaval en Río de Janeiro) o en período de vacaciones, etc. Un acontecimiento de esa índole atraerá visitantes a la exposición, pero puede también comportar que pasen poco tiempo en el recinto donde se celebre.

Se deben verificar siempre las fechas con los representantes locales o en la embajada del propio país. La selección de la mejor feria de muestras para promover el puerto exige contar como ya se ha indicado, con información completa acerca de la feria.

49. Cuando se examina el costo total de la participación en una feria de muestras se ve que no es una actividad barata. Se trata de una inversión de la cual se prevé obtener ciertos beneficios. Por consiguiente, la selección de la feria apropiada es un asunto muy importante. Si es posible, se recomienda visitar primero la feria y, cuando se tenga el convencimiento de que colma las expectativas del puerto, éste podrá participar plenamente en su edición siguiente.

## 2. Determinación de un puesto o caseta satisfactorio

50. Los visitantes a una feria de muestras pueden dividirse en dos grupos:

- a) los visitantes atraídos como consecuencia de las actividades generales de publicidad acerca de la exposición desarrolladas por sus organizadores;
- b) los visitantes invitados por los expositores.

Para asegurar la presencia de un cierto número de visitantes en la caseta del puerto, es preciso preparar cuidadosamente las invitaciones. Las principales exposiciones marítimas ofrecen a los expositores un gran número de entradas que el puerto puede enviar a sus contactos, clientes de larga data y posibles clientes. La carta con la que se envíe la entrada o entradas ofrece la posibilidad de presentar el puerto y de explicar el lugar en que está ubicado su puesto en la feria.

51. Además, también es importante, por supuesto, conseguir un buen lugar para el puesto o la caseta del puerto, a fin de que el flujo principal de visitantes pase también por delante de ese lugar. Es muy decepcionante y aburrido estar a cargo de un puesto al que no vengán visitantes. Como siempre, son los mejores lugares los que primero se toman. En el caso de algunas exposiciones de gran renombre, es imposible que un recién llegado al acontecimiento consiga un lugar clave. Mediante la participación regular en una feria determinada, el puerto logrará tener más influencia ante los organizadores y, en consecuencia, podrá mejorar el lugar del puesto.

52. A continuación figuran algunas observaciones que servirán de orientación para determinar este lugar:

- tener presente que el pasillo principal siempre es objeto de más atención que los pasillos laterales;
- una ubicación cercana al mostrador de información comporta ventajas;
- lo mismo se aplica al lugar próximo a donde se reúne la gente para beber café (pero hay que evitar toda ubicación cercana al servicio de comedor o restaurante, porque es difícil mantener una conversación);
- los puestos en lugares aislados pero céntricos están en general muy bien ubicados pero son costosos;
- los puestos en una esquina o con dos lados abiertos resultan más atractivos que los que están pegados en hileras;
- cuando la exposición se celebra en un país tropical o subtropical, hay que asegurarse de que haya aire acondicionado; en caso contrario, escoger un lugar para la caseta provisto de ventilación natural;
- si en la zona de las casetas hace demasiado calor, será escasa la atención que presten los visitantes;
- no se requiere el mayor puesto, pues uno de dimensiones reducidas pero atractivo suele tener más éxito que uno gigantesco donde "desaparezcan" sus visitantes. Mucho depende a este respecto del diseño del puesto.

### 3. Diseño del puesto

53. El objetivo de participar en una feria de muestras es encontrar a muchas personas que ofrezcan interés en relación con futuras operaciones comerciales. Por consiguiente, es preciso que la gente encuentre fácilmente el puesto en la sala de exposiciones y que se sienta atraída por lo que en él se expone. En primer lugar, el puesto tiene que despertar la atención del visitante. Esto se puede lograr, por ejemplo:

- construyendo un puesto más alto que el de los demás expositores, hasta el límite máximo permitido;
- utilizando colores atractivos que estén en armonía con el entorno del recinto (es decir, si la alfombra de los pasillos es azul, tratar de evitar el verde oscuro, etc.).

El puesto tiene que estar presentado con buen gusto:

- utilícese una construcción equilibrada;
- empléense materiales de alta calidad para el puesto (en definitiva, resulta menos costoso);

- exhibase el producto en forma atractiva y lógica;
- hágase una buena combinación de palabras y material expositivo, como fotografías, modelos, dibujos, etc.;
- ¡una buena fotografía vale más que mil palabras!
- por último, hay que tratar de dar una impresión acogedora y alegre decorando el puesto con plantas.

Por último, el puesto debe proporcionar información, con mensajes claros, imágenes técnicamente correctas y mapas.

#### 4. Personal del puesto

54. Además de los aspectos técnicos de participar en una feria, que son importantes, no debe perderse nunca de vista el aspecto humano. El éxito de la participación depende enteramente del personal que está a cargo del puesto. Como se trata de una feria de muestras de carácter sectorial, es absolutamente necesario que el personal que se ocupe del puesto sea profesional. En primer lugar, debe conocer perfectamente el producto, que, en este caso, es el puerto marítimo. Debe ser capaz de despertar el interés del visitante, profundizando en el tema en un breve espacio de tiempo. Debe poder contestar, clara e inmediatamente, a las preguntas sobre los aspectos puramente náuticos, así como los técnicos y comerciales.

55. Cuando se empleen azafatas, debe informárselas acerca del producto. Por supuesto, posteriormente se puede enviar información detallada por correo. La confianza en sí mismo y un sentimiento de orgullo por el producto ejercen una influencia positiva durante la conversación con un visitante. Los buenos conocimientos de idiomas y la facilidad de comunicación son elementos indispensables para este trabajo. La apariencia externa de las personas encargadas del puesto debe ser atractiva.

56. La gestión de un puesto es una actividad muy ardua, y, por lo tanto, hay que velar por que se establezcan turnos. Un puesto con nadie a cargo es peor que no participar en absoluto en la feria. Inconscientemente, el visitante se siente influenciado por el "mensaje corporal" que irradia el personal del puesto y por simpatía. Las personas que despiertan simpatía se destacan de las demás y se consideran mucho más atractivas.

57. Las siguientes son algunas orientaciones para conseguir contactos útiles:

- Hay que tratar de ponerse en el lugar del visitante; éste quiere alguna información, tal vez en general, o que puede influir en un proceso de decisión futura.
- Cuando un visitante echa una ojeada al puesto, significa que está interesado en él. No hay que ser brusco ni agresivo, sino tratar de establecer contacto con él de un modo agradable.

- Cuando entre en el puesto, se le puede dar una tarjeta de la empresa a guisa de introducción. Con frecuencia el visitante hará otro tanto.
- Hay que tratar de descubrir lo antes posible qué tema le interesa.
- Háganse preguntas francas como, por ejemplo: ¿De qué compañía es usted? o ¿a qué empresa representa usted?
- Como se está utilizando el valioso tiempo del visitante, es preciso que la conversación tenga interés para él.
- Hay que darse una vuelta por la exposición y ver qué está sucediendo en las casetas de los colegas.

#### 5. Esfuerzos especiales para atraer la atención

58. Se participa en una feria de muestras con la finalidad de dar a conocer mejor la empresa y en el proceso se entablará conocimiento con muchas personas. A veces, pueden servir de ayuda las medidas especiales, según el servicio a la comunidad que el puerto desee promover. Se puede atraer la atención de las personas mediante las técnicas siguientes:

- un uniforme especial para el personal del puesto;
- el ofrecimiento de un presente de valor especial como, por ejemplo, una orquídea en el caso de una caseta tailandesa; se puede también organizar un concurso o concierto por una banda de música nacional o un solista.

59. Es importante que el puerto brinde algo distinto a lo que se ofrezca en las casetas vecinas, algo especial que en circunstancias normales le resulte difícil obtener a la gente. Para difundir información sobre esta atracción especial en el recinto de la exposición, se puede persuadir a los organizadores de que transmitan un anuncio por el sistema de altavoces, o que lo publiquen en el boletín diario de la exposición.

60. Como ya se ha indicado, la participación en ferias es una actividad bastante costosa. Si el puerto proyecta participar en varias de ellas cada año, merece la pena que considere la posibilidad de comprar el equipo, organizar el transporte del material para la exposición y encargarse de construir la caseta. Nuestra experiencia en este sector es que hemos economizado hasta el 70% del presupuesto si comparamos nuestros gastos con los que efectúan los que contratan todos los elementos, desde los trabajadores hasta el material, para construir la caseta.

#### 6. Transporte del equipo

61. Al examinar esta cuestión deben tenerse presentes los aspectos siguientes:

- el costo, la calidad, y el tiempo requerido en relación con los distintos medios de transporte (camión, buque o avión);

- el seguro: cobertura y responsabilidad;
- los documentos de expedición requeridos;
- los procedimientos de importación y reexportación;
- las fiestas oficiales y el horario laboral de las aduanas.

#### 7. Actividades complementarias

62. Por último, el aspecto más importante de la participación en la feria lo constituyen las actividades complementarias. Estas tienen que llevarse a cabo lo antes posible, para que las personas con quienes se haya entrado en contacto recuerden el puerto. El procedimiento que hemos utilizado normalmente es velar por que todos los visitantes, aunque no sean clientes directos, reciban una carta dándoles las gracias por haberse tomado la molestia de visitar el puerto. En los casos en que se hayan formulado preguntas concretas, se da una respuesta detallada, e incluso puede invitarse al cliente a que venga a visitar el puerto. Muchas veces, es peor realizar unas actividades complementarias deficientes, por lo que se refiere a los aspectos promocionales, que abstenerse de participar en la exposición, porque no se satisface un deseo que se ha creado.

#### E. Organización de un día en el puerto

63. Otro instrumento para promover el puerto es organizar un día en él. El llamado "día en el puerto" consiste en invitar a un grupo de empresarios y comerciante (de 50 a 100), a los cuales el personal del puerto hace una exposición oral detallada. La exposición puede consistir en una presentación general del puerto y varios otros oradores pueden poner de relieve los aspectos favorables de éste en las esferas comercial, náutica y técnica. La exposición puede ilustrarse con la exhibición de una película sobre las instalaciones, la zona portuaria y la mano de obra. Las conversaciones pueden iniciarse con un período de preguntas y respuestas y proseguir durante la pequeña recepción que se haga después de la presentación.

64. Las ventajas de organizar un día en el puerto son las siguientes:

- a) la gente viene únicamente a encontrarse con los integrantes de la delegación del puerto, a diferencia del caso de una feria, donde los visitantes encuentran a muchas empresas y suelen estar fatigados al llegar a la caseta del puerto;
- b) los empresarios y comerciantes demuestran con su presencia que están interesados en el mensaje que ofrece el puerto;
- c) una exposición oral acerca del puerto da una idea más amplia de éste que lo que permite una feria;
- d) el contacto personal y la atmósfera que se crea durante la reunión pueden aumentar la confianza en el puerto;

- e) el actuar mediante invitaciones permite seleccionar al público;
- f) la organización de un día en el puerto de una cierta región demuestra que la entidad portuaria tiene interés en reunirse con los empresarios y comerciantes de la región.

65. La organización de un acontecimiento de este tipo tiene que prepararse con bastante antelación. Ante todo hay que fijar una fecha apropiada. Algunos países tienen distintas semanas laborables o períodos de vacaciones. No se recomienda organizar un día en el puerto un lunes o un viernes. Los lunes, la gente quiere iniciar la semana, dar comienzo a sus tareas, etc., y los viernes quiere irse a casa lo antes posible. Un representante local o el personal de la embajada pueden ayudar a la administración del puerto a escoger el día más apropiado.

66. Debe prepararse una lista de las personas del sector empresarial y comercial con las que hay que reunirse, así como de reporteros y periodistas. A este respecto, pueden ser de gran ayuda organizaciones como las cámaras de comercio, los departamentos de comercio exterior, las organizaciones regionales de inversión y desarrollo y la agregaduría comercial o consejería económica de la embajada del país del puerto.

67. Hay que encontrar una sala de reuniones adecuada, bien en un hotel, bien en un centro de convenciones. El lugar debe ser de fácil acceso y reflejar el rango del puerto. Una vez confirmada por escrito la reserva de la sala de reuniones se puede imprimir las invitaciones, cuidando de que la dirección postal y el programa sean correctos. Las invitaciones se enviarán al menos con tres semanas de antelación, para que los empresarios y comerciantes puedan organizar su propio programa. Se recomienda que la invitación incluya una tarjeta ya impresa de respuesta en la que figure una dirección postal local (por ejemplo, la embajada) para su envío.

68. Hay que comprobar los servicios e instalaciones de que dispone el hotel o el centro de convenciones. Se debe controlar de antemano especialmente el equipo audiovisual. La sala puede decorarse con banderas, plantas en tiestos o flores, a fin de hacer más agradable la atmósfera.

69. Al dar la bienvenida a los invitados, se les puede pedir que firmen el libro de registro, así como una tarjeta de la empresa. De esta manera, el puerto puede verificar si las personas invitadas asisten realmente o si la empresa estuvo representada por otras personas.

70. Se distribuye un juego completo de documentación al final de la exposición introductoria o cuando los asistentes estén abandonando la sala para que no tengan que llevar consigo los documentos durante la reunión. Siempre resulta agradable dar un pequeño recuerdo a guisa de regalo y resulta placentero recibirlo.

71. Por lo que se refiere a las actividades complementarias, son válidas las mismas consideraciones hechas en el caso de la participación en la feria de muestras. Hay que elaborar un informe con una reseña de las cuestiones examinadas, que servirá para preparar un plan de acción. A todos los

invitados que asistieron a la reunión se les da las gracias por teléfono o por carta. A las personas invitadas que no asistieron se les escribirá una carta, a la que se adjuntarán algunos documentos. La mejor manera de convencer a la gente acerca de la bondad de lo que se ofrece es invitarla a visitar el puerto para que puedan ver realmente las instalaciones y el personal. Con frecuencia algunos se quejan o preguntan "¿merecía la pena este gasto de dinero?". La respuesta es afirmativa cuando los preparativos y las actividades complementarias se llevan a cabo cuidadosamente.

F. Viajes para actividades de promoción mediante contactos personales o en forma directa

72. La finalidad de los instrumentos promocionales mencionados más arriba es determinar las personas con las que hay que entrar en contacto. Todo viaje para actividades de promoción mediante contactos personales o en forma directa tiene como objetivo profundizar los contactos, en la esperanza de que se traduzcan en la firma de un contrato. Un contrato bien concertado sólo puede ser perfecto si existe un acuerdo mutuo entre ambas partes. Ese acuerdo comienza con la visita a la posible parte contratante, y ello se aplica también a la inversa. Hay un dicho flamenco que reza "Los árboles no se reúnen, las personas sí"; y el motivo es que las personas pueden moverse. Con escasas excepciones con los grandes puertos de Rotterdam, Nueva York y Singapur, los puertos aún tienen que explicar las posibilidades que brindan.

73. Debe hacerse una distinción entre las actividades de promoción mediante contactos personales en el mercado nacional y las mismas actividades respecto del mercado internacional, ya que el enfoque es diferente. La labor en el caso del mercado nacional comporta la ventaja de que los posibles clientes -importadores, exportadores, productores y comerciantes- conocen el mercado. El personal del puerto está familiarizado con la lengua, la cultura y la situación económica, porque se trata del mercado interno. Algunos mercados nacionales excepcionalmente grandes, como el de China, el Brasil y los Estados Unidos de América, requerirán no obstante un enfoque especial.

74. Examinemos las actividades de promoción mediante contactos personales en el plano internacional. En cuanto se establecen los contactos que prometen buenos resultados, se puede considerar la posibilidad de actividades de promoción a nivel personal en el exterior mediante un viaje de negocios a la región de que se trate. Ante todo, el viaje permitirá al especialista en comercialización conocer todos los aspectos de la empresa con la que esté tratando el puerto. En segundo lugar, se puede intercambiar información confidencial que comporte hechos y cifras.

75. Según las actividades que realice la organización, se puede pedir ayuda a otras empresas y organizaciones privadas o públicas. Los bancos y otras instituciones financieras desempeñan un papel clave cuando se trata de asuntos de inversiones. A veces son los primeros que saben que un grupo extranjero quiere invertir o establecerse en una región concreta. Puede suceder que, como servicio a un futuro cliente, el banco se brinde a hacer un estudio completo del entorno local, tomando en consideración los siguientes aspectos: disponibilidad de terrenos, muelles, etc., elementos logísticos, subvenciones, fuerza de trabajo, etc. Así pues, cuando se trate de reforzar

la red de relaciones del puerto a escala nacional, es preciso tener presentes a los principales bancos nacionales y también los grandes bancos extranjeros con sucursal en el país, como por ejemplo, en Bélgica, el Banco do Brasil en Bruselas.

76. Sin embargo, la selección de la delegación que se envíe debe ser más cuidadosa que en el caso de la delegación del personal portuario que ayuda a la junta del puerto durante un día en éste. En el caso de un viaje de negocios, todos los preparativos necesarios tienen que hacerse antes de la partida. En este caso, en mayor medida aún que en el de los instrumentos de promoción mencionados más arriba, es sumamente importante prestar atención a las diferencias culturales, sociales y económicas de los distintos países. El conocimiento de las costumbres y comportamiento de los empresarios con que se trata permite utilizar las palabras apropiadas y hacer los gestos precisos; a esto se debe probablemente el 50% del éxito de toda reunión de negocios. Por ejemplo, para hacer negocios en Finlandia uno tiene que estar seguro de ser puntual en una cita. Sin embargo, el ser puntual en Finlandia significa estar en la oficina de la persona involucrada al menos cinco minutos antes de la hora acordada. Cuando se viaja al sur, como, por ejemplo a México, la noción del tiempo es diferente. No hay que ofenderse cuando se tiene que esperar cierto tiempo antes de ser recibido.

77. También hay diferencias de un país a otro en lo concerniente al desarrollo de una conversación de negocios. En algunos países uno sólo tiene diez minutos para presentar un asunto, mientras que en otros sería descortés acabar con tanta celeridad. Por consiguiente, al hacer un viaje de negocios hay que tratar de dedicar cierto tiempo a enterarse algún tanto de las "costumbres" de las personas con las que se va a tratar. Algunos tal vez crean que se trata de una suerte de actividad turística, pero debería considerarse una "inversión para conocer las costumbres y el comportamiento humanos a nivel local".

78. Al concluir la visita hay que redactar un informe completo. A veces algunas fotografías de las instalaciones del posible cliente pueden resultar más informativas que toda una página escrita. Las actividades complementarias deben realizarse lo antes posible y hay que hacer preparativos detallados para repetir la visita.

#### G. Representantes

79. Como consecuencia de un estudio de mercado puede llegarse a la conclusión de que algunos mercados requieren más atención que otros. Esto puede suceder cuando se inician las actividades en un nuevo mercado, así como en el período en que se están elaborando proyectos o cuando éstos se refieren a un mercado ya consolidado. En esos mercados pueden nombrarse representantes que sean nacionales del país de que se trate o bien emigrantes del propio país del puerto. Los representantes serán los encargados de recoger, en forma permanente, los indicios y señales del mercado en el que actúen. Los informes que faciliten deberán incluir información sobre la economía, la política y la cultura del país.

80. Cuando se requiera información detallada sobre un determinado proyecto, los representantes pueden tratar de obtenerla a través de su propia red de relaciones comerciales. Es evidente que la selección de los representantes debe hacerse con sumo cuidado. Habrá que tener en cuenta los criterios siguientes:

- a) los conocimientos profesionales acerca del producto de que se trate;
- b) actividades del posible representante en el mercado involucrado;
- c) su red de relaciones comerciales;
- d) capacidad y facilidad de comunicación;
- e) presentación.

81. La remuneración de estas personas deberá ser equitativa, de acuerdo con el nivel nacional medio de sueldos, y guardar por supuesto relación con las tareas que se realicen. El representante deberá presentar informes periódicos, para que el puerto tenga una buena idea de los esfuerzos que ha desplegado en su labor para promoverlo. Huelga decir que los representantes a nivel local sirven de gran ayuda cuando se organiza un día del puerto en la región o cuando el puerto participa en una feria de muestras.

82. Nuestra experiencia en este campo es que un representante local es sumamente útil en un mercado activo, y, en el caso de nuestro puerto, prioritario. Esto significa prestar apoyo a las demás actividades de comercialización desarrolladas en relación con tal mercado. Con todo, no es sencillo encontrar a la persona idónea. Es preciso actuar con cuidado por lo que respecta a los llamados representantes portuarios profesionales, porque pueden también representar a puertos rivales. Nosotros comenzamos con siete representantes y hemos mantenido a tres de ellos. A este respecto, la calidad es más importante que la cantidad.

#### H. Creación de una red interna

83. La creación de una red interna es una actividad que abarca todos los esfuerzos que se despliegan para encontrarse con los círculos locales que pueden facilitar importante información para atraer nuevas operaciones. Se puede prestar especial atención a:

- las organizaciones que se ocupan del desarrollo a nivel regional;
- los consultores en materia de inversiones a nivel regional y nacional;
- las cámaras de comercio;
- las agregadurías comerciales de las embajadas de otros países;
- el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio de Asuntos Económicos del país;

- las oficinas de consultoría en las esferas del comercio y las inversiones internacionales;
- las asociaciones de empleadores y las organizaciones económicas;
- las administraciones municipal y provincial.

84. También en este caso la comunicación es el factor clave para unas operaciones comerciales exitosas. La gente tiene que saber que el puerto existe y cuáles son sus posibilidades, así como conocer a los que trabajan para él. Esta parte de las actividades promocionales absorbe mucho tiempo y los esfuerzos que se despliegan al respecto tardan en producir resultados; a veces pasan años para poder establecer unas sólidas relaciones. Así pues, cuando una persona de la red es sustituida por otra o se jubila, hay que asegurarse de que, antes de marcharse, presente a quien le vaya a sustituir a todos los integrantes de la red. La existencia de una red es algo sumamente valioso, constituyendo un aspecto importante de las actividades de comercialización.

#### I. Ferias de muestras nacionales

85. Es necesario establecer una distinción entre las ferias de muestras relativas al transporte interno (ferias técnicas) y la feria nacional en general. En el caso de la primera categoría, es casi seguro que el puerto considerará la posibilidad de participar. La presencia del puerto es obligatoria para encontrar allí a los funcionarios gubernamentales, a los círculos relacionados con el sector y, no menos importante, a los competidores. Las posibilidades de lograr resultados positivos dependerán de las dimensiones del mercado interno del puerto. En el caso de un mercado pequeño como Bélgica, la participación en las ferias nacionales de muestras tiene más por finalidad crear una imagen positiva que promover realmente los servicios portuarios. Es importante saber de antemano lo que el puerto espera conseguir como consecuencia de su participación.

86. Además de las ferias de muestras nacionales de carácter "técnico", hay que tener en cuenta las de carácter "general" abiertas a todo el mundo. Cuando se organiza una de estas últimas en la región o la ciudad donde está ubicado el puerto, la feria puede ser un instrumento perfecto para influir en la opinión pública. En el caso en que la idea que se tenga del puerto es la de una institución gubernamental que absorbe ingresos fiscales, que contamina el medio ambiente, etc., se puede crear una imagen positiva explicando los efectos directos del desarrollo del puerto sobre:

- el empleo;
- la diversificación de la estructura industrial;
- el aumento del comercio internacional;
- la prosperidad de la región.

87. Para el lego, el sector marítimo sigue teniendo un aura de aventura. Los buques, el mar, los territorios de ultramar, todo estimula todavía la imaginación. Mediante la organización de un concurso durante la feria, el público en general puede descubrir las realidades económicas del puerto, como, por ejemplo:

- cuántos buques hacen escala anualmente;
- cuántos marineros llegan cada año;
- cuántas personas están empleadas directamente en el puerto;
- cuánto invierten las empresas privadas en el puerto en comparación con los poderes públicos;
- a cuántos lugares de ultramar se llega desde él, etc.

Sólo cuando las personas están bien informadas pueden tener conciencia del valor y la importancia del puerto marítimo de su ciudad o región.

#### J. Visitas escolares

88. Desarrollar un puerto marítimo significa, en parte, construir la infraestructura y la superestructura, sin las cuales no se puede prestar servicios a un buque; no obstante, significa contar asimismo con una plantilla integrada por personas que comprendan que trabajar en un puerto no es una labor cualquiera. Estamos hablando de tradición y de instruir a todos los que participan en el sector marítimo. Hoy día, este sector sigue basándose en la tradición, la seguridad, la confianza, los conocimientos especializados, etc.

89. Todo aquel que trabaje en el sector marítimo sabe que las decisiones que entrañan importantes consecuencias financieras se pueden adoptar en segundos (por ejemplo, en el mercado de fletamento) y con un sencillo mensaje por télex. Por consiguiente, no es un juego de niños, y hay que asegurarse de que las jóvenes generaciones reciban una enseñanza apropiada para pasar a ser miembro de la familia marítima. Así pues, a fin de garantizar el futuro del puerto es necesario centrar la atención en la juventud.

90. Esta es la razón de que se haya elaborado un programa visitas a escuelas, para hablar en ellas acerca de la prosperidad que los puertos representan para la región y mostrar las oportunidades que ofrece un puerto como posible empleador. Es menester dar estímulos a los jóvenes que estén interesados en seguir cursos especializados en materia de transportes, y, más concretamente, en la industria del transporte marítimo. Esto incluye por supuesto los esfuerzos que el puerto debe desplegar para persuadir a las instituciones docentes -Ministerio de Educación- de establecer cursos de ciencias marinas.

91. Por otra parte, cambio, existe también la posibilidad de que los estudiantes visiten el puerto. A primera vista, ésta parece una actividad que absorberá mucho tiempo y no producirá resultados comerciales; sin embargo, a la larga puede producirlos. Una presentación bien hecha por

algún funcionario del departamento comercial dará un toque personal a la visita de los jóvenes. La presentación puede ir seguida por la exhibición de un vídeo y, a continuación, una visita de las instalaciones, lo cual puede incluir la visita a un buque. El profesor puede preparar un cuestionario en clase y luego llenarlo en el puerto. Con ese programa ¡los estudiantes nunca olvidarán el puerto!

#### K. Organización de conferencias

92. Otro instrumento de comercialización es la organización de una conferencia en el puerto. Por supuesto, esto requiere la ayuda profesional de un organizador de reuniones, como, por ejemplo, Seatrade, Fertilizer Forum, etc. Naturalmente, los organizadores tienen que estudiar de antemano las posibilidades existentes, para que la conferencia sea un éxito; de otro modo, no sería una actividad promocional eficaz.

93. Hoy día se celebran muchos seminarios, conferencias y otras reuniones y, por consiguiente, es importante organizar el acontecimiento en cooperación con un organizador de conferencias importantes que esté familiarizado con el sector portuario. Incluso con esa ayuda, la tarea del anfitrión, independientemente de que sea la ciudad o el puerto será ardua. Se trata de un instrumento de comercialización que no se puede tomar en consideración a la ligera. No obstante, si se estima que merece la pena, representa una importante promoción para el puerto y una magnífica oportunidad para reunirse con personas del sector empresarial con quien se quiere entrar en contacto durante un par de días. La principal ventaja consiste, también en este caso, en que las personas con poderes decisorios visitan el puerto.

#### L. Intervención como orador en una conferencia

94. Otro instrumento interesante para entrar en contacto con la comunidad internacional es intervenir como orador en una conferencia también internacional. En este caso, se recurre a la experiencia y los conocimientos del orador sobre un tema concreto, para que los exponga ante un público internacional. Además de este público, estarán presentes otros oradores, altos directivos de empresas y funcionarios, que pueden abrir las puertas de nuevos mercados. Por último, pero no por ello menos importante, estará presente toda la prensa: nacional, internacional, de carácter general y especializada.

95. Una observación fundamental acerca de este instrumento de comercialización, formulada por muchos puertos de la Europa septentrional, es que no hay que dejarse llevar por la tentación de dar una charla promocional sobre el puerto. En primer lugar, la gente que ha pagado una cantidad considerable de dinero en concepto de derecho de inscripción quiere oír la opinión de un experto y no un anuncio comercial. En segundo lugar, el orador puede ofrecerles una mezcla equilibrada de conocimientos especializados y de algunos ejemplos de su propia experiencia en el puerto. Se trata de algo muy delicado, y un anuncio comercial en una conferencia altamente técnica producirá un efecto contrario al que produciría una ayuda promocional eficaz.

M. Organización de un día de la prensa internacional

96. En todos los esfuerzos que despliegue un puerto para dejar oír su voz y entrar en contacto con quienes tienen poderes decisivos o con las personas que pueden influir en ellos, no hay que olvidar la gran fuerza que representa la prensa. Esta puede tener una actitud positiva, negativa o neutral, o estar ausente a propósito. Un artículo positivo de un periodista profesional de renombre en el sector puede tener unas repercusiones mucho mayores que toda una campaña publicitaria. Por supuesto, en este caso reviste suma importancia la imagen que presente el periodista. Por consiguiente, para lograr resultados es indispensable que las reuniones con la prensa estén bien organizadas y sean periódicas. Puede suceder que los periódicos se refieran a algún acontecimiento negativo en el puerto. Cuando se han establecido buenas relaciones con los periodistas, el puerto tendrá al menos la posibilidad de informarlos acerca de lo que ha sucedido realmente, a fin de evitar noticias exageradas.

97. Se puede organizar un día de la prensa internacional de la manera que se indica a continuación. El puerto invita a los representantes de todos los periódicos y revistas especializados del sector marítimo, pagándoles los gastos de viaje y de alojamiento por una noche. En primer lugar se hace una exposición general explicando los principales cambios ocurridos en el puerto, los resultados obtenidos y los planes que se han hecho. Después se organizan períodos de preguntas y respuestas para distintos grupos según el idioma.

98. En principio, de cuatro a cinco representantes de la comunidad portuaria (transitarios, trabajadores portuarios, consignatarios de buques y funcionarios de la junta del puerto), contestan a las preguntas presentadas de antemano por los periodistas, pero que también pueden hacerse en forma espontánea. Tras la conferencia de prensa, se organiza una visita a una instalación especializada construida recientemente o que revista gran interés, como, por ejemplo, el almacenamiento de productos peligrosos, el nuevo terminal de contenedores, o las instalaciones para manipular la fruta.

99. Si se organiza un día de la prensa internacional todos los años, los periodistas lo acogen complacidos porque pueden reunirse periódicamente, porque el acontecimiento se organiza durante una estación favorable y porque se trata de una ocasión extraordinaria para intercambiar opiniones de tipo profesional con los colegas y la junta del puerto, así como con los expertos en transporte marítimo.

N. Otros instrumentos

100. Un método interesante para causar una buena impresión en la prensa local y en las organizaciones internacionales es encargar al Banco Central que haga un estudio sobre los efectos del puerto. Bélgica ha logrado que el Banco Central haga un estudio sobre las repercusiones de los puertos en la economía nacional. El estudio demostró que el valor agregado en los puertos belgas representaba una proporción sustancial del PIB, y que las empresas objeto del estudio empleaban a unas 70.000 personas. Una parte también interesante del estudio era el cálculo de los impuestos que se pagaban. Esas cifras, que publicó un organismo nacional independiente, resultan sumamente

útiles en las conversaciones con los poderes públicos cuando se quieren obtener subvenciones o conseguir nuevas carreteras o enlaces ferroviarios. En Bélgica, el hecho de que el Gobernador del Banco Central dispusiera que se realizara ese estudio causó muy buena impresión en el Gobierno y revistió también importancia para la opinión pública. La mayoría de los bancos importantes publican una revista que distribuyen a sus corresponsales internacionales. Cuando el puerto puede influir en alguno de los principales bancos del país y logra que publique un artículo sobre sus instalaciones, el banco de que se trate pasa a formar parte de la comunidad portuaria y, al mismo tiempo, proporciona al puerto un buen instrumento para sus actividades de comercialización internacional.

101. La iniciativa más reciente en Bélgica ha sido el establecimiento de un centro docente portuario. El centro ha tenido gran éxito, ya que se ha puesto de moda entre los estudiantes pasar, en los últimos años de la escuela secundaria, un día cerca del mar, otro en el campo y otro en la montaña. Con estas instalaciones educativas, se puede organizar un día en el puerto para otros grupos. En el nuevo centro portuario hay una sala de exposiciones en la que los consignatarios de buques explican, con ayudas visuales, términos comerciales como f.o.b., c.i.f., etc.; donde los importadores de cereales muestran los diferentes tipos de éstos y de piensos, y la forma en que se manipulan en el puerto; las refinerías de petróleo explican el proceso de refinación, y las empresas de productos químicos muestran la forma en que se fabrica el amoníaco o el etileno. Hay una sala de reuniones para unas 100 personas, donde se puede exhibir una película sobre el puerto o bien diapositivas acerca de un aspecto especial de éste. También hay tres salas de clase, cada una con capacidad para 30 estudiantes, que sirven para dar conferencias acerca del puerto.

102. El centro portuario también puede organizar visitas a ciertas instalaciones del puerto, y a este respecto pueden utilizarse como guías a los jubilados que han trabajado toda su vida en él. El centro no actúa en forma gratuita; los estudiantes o las instituciones docentes tienen que pagar cierta cantidad por cada alumno. Los locales están reservados casi por entero todo el año y también vienen a él estudiantes provenientes del norte de Francia. Aun cuando su finalidad primordial era el desarrollo de la comunidad, sus actividades se han hecho gradualmente extensivas a todo el país.

103. También es interesante establecer un club del puerto. Se trata de un lugar donde se reúnen de modo informal, por lo común una vez al mes, todos los profesionales y empresarios que trabajan en el puerto. Estos incluyen los consignatarios de buques, los corredores marítimos, las compañías de estiba, las empresas industriales, los empleados de banca, los inspectores, el personal de remolcadores y los prácticos, etc. Por supuesto, la finalidad del club es totalmente distinta de la de la comunidad portuaria. El club tiene carácter informal y carece prácticamente de estructura, de forma que no se requiere ninguna administración. Permite intercambiar información en una atmósfera tranquila. Dos ejemplos en Bélgica son el Ankerclub de Gante y el Brabocclub en Amberes. En el caso del Ankerclub los socios se reúnen cada tercer martes de mes entre las 12.00 y las 14.00 horas. De tiempo en tiempo se invita a un conferenciante y, por supuesto, cuando hay personalidades

visitando el puerto, también se les invita. No hay que olvidar tampoco que los capitanes de todos los buques que llegan a Gante por primera vez reciben asimismo una invitación. Ello crea amistades, aparte de las relaciones puramente comerciales.

104. Un número cada vez mayor de puertos tratan de tener uno o varios lugares desde donde pueden observarse sus actividades. De esta forma, el puerto no está ya separado de la ciudad. Uno de los mejores ejemplos a este respecto es el puerto de Hamburgo donde, en Schulau, los buques que arriban y los que zarpan son acogidos izando la bandera nacional y tocando el himno correspondiente. En el restaurante, un viejo capitán explica el tipo de buque de que se trata, su origen y destino, y la clase de carga que transporta. Esto representa una gran atracción para el público en general. También se organizan jornadas en que el puerto está abierto en un número creciente de ellos, a fin de que el público torne a visitar el puerto y para fomentar al mismo tiempo la participación en él de la comunidad.

-----

---

### كيفية الحصول على منشورات الأمم المتحدة

يمكن الحصول على منشورات الأمم المتحدة من المكتبات ودور التوزيع في جميع أنحاء العالم. استعلم عنها من المكتبة التي تتعامل معها أو اكتب إلى: الأمم المتحدة، قسم البيع في نيويورك أو في جنيف.

#### 如何购取联合国出版物

联合国出版物在全世界各地的书店和经售处均有发售。请向书店询问或写信到纽约或日内瓦的联合国销售组。

#### HOW TO OBTAIN UNITED NATIONS PUBLICATIONS

United Nations publications may be obtained from bookstores and distributors throughout the world. Consult your bookstore or write to: United Nations, Sales Section, New York or Geneva.

#### COMMENT SE PROCURER LES PUBLICATIONS DES NATIONS UNIES

Les publications des Nations Unies sont en vente dans les librairies et les agences dépositaires du monde entier. Informez-vous auprès de votre libraire ou adressez-vous à : Nations Unies, Section des ventes, New York ou Genève.

#### КАК ПОЛУЧИТЬ ИЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

Издания Организации Объединенных Наций можно купить в книжных магазинах и агентствах во всех районах мира. Наводите справки об изданиях в вашем книжном магазине или пишите по адресу: Организация Объединенных Наций, Секция по продаже изданий, Нью-Йорк или Женева.

#### COMO CONSEGUIR PUBLICACIONES DE LAS NACIONES UNIDAS

Las publicaciones de las Naciones Unidas están en venta en librerías y casas distribuidoras en todas partes del mundo. Consulte a su librero o diríjase a: Naciones Unidas, Sección de Ventas, Nueva York o Ginebra.

---