LA EMPRESA ANDINA Y LA EXPORTACION

GUIA PRACTICA PARA EL USO DE LAS ORGANIZACIONES ECONOMICAS DE PRODUCTORES Y AGROINDUSTRIAS RURALES

IICA
Centro Regional Andino
PROCOMERCIO
OIT
STEP
CIRAD
prodar

La Empresa Andina y la Exportación

Estrategias y Técnicas contra la
Exclusión Social y la Pobreza

El programa global STEP depende del Departamento de la Seguridad Social de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Es una herramienta operacional de la OIT que se inscribe en el seguimiento de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social de Copenhague.

STEP promueve las iniciativas de las organizaciones a la base que están dirigidas a reducir la exclusión social de sus miembros particularmente en materia de protección social y de acceso a los servicios básicos. La contribución de STEP radica en el plano metodológico. Asimismo, STEP realiza actividades concretas de apoyo a organizaciones a la base. El programa fomenta el desarrollo de conocimientos y la difusión de la innovación a nivel mundial.

Programa STEP
Organización Internacional del Trabajo
Departamento de la Seguridad Social
4, Route des Morillons
CH-1211 Ginebra 22
Tel.: + 41 22 799 65 44
Fax: + 41 22 799 66 44
e-mail: step@ilo.org
http://www.ilo.org/public/french/110secso/step/index.htm

El Programa de Desarrollo Agroindustrial Rural para América Latina y el Caribe (PRODAR) fue creado en 1989 como respuesta a las inquietudes institucionales sobre la necesidad de articular los esfuerzos realizados para el fortalecimiento y promoción de la Agroindustria Rural (AIR) en el Hemisferio. PRODAR es un programa promovido por el IICA y recibe apoyo del CIID de Canadá y del CIRAD de Francia. Promueve, apoya y contribuye a fortalecer a la agroindustria de la región, así como a su entorno institucional y político. Opera con base en redes nacionales de AIR, denominadas REDAR, y un programa de fomento a la información, investigación, capacitación y políticas.

Apartado 14-0185, Lima 14, Perú
e-mail:iicaprodar@si.com.pe
http://www.prodar.org

PROCOMERCIO

El Proyecto del IICA "Apoyo al Comercio y a la Integración en el Area Andina" (PROCOMERCIO) inició sus actividades en 1994, con el objetivo de contribuir a resolver las limitaciones técnico – institucionales que existen en el sector oficial de los países de la Región Andina para el desarrollo del comercio y las negociaciones de la política comercial agrícola externa. Sus acciones se han canalizado a la realización de eventos de capacitación en comercio y negociaciones comerciales, publicación de estudios estratégicos sobre agricultura andina, análisis del potencial de mercados de rubros particulares y asesoría directa a los países en apoyo a la definición de las agendas comerciales. Su ámbito de acción se ha ampliado al sector privado en donde destaca la reciente creación de la Red Agroempresarial Andina.

e-mail: jcarolica@si.com.pe

LA EMPRESA ANDINA Y LA EXPORTACION

GUÍA PRÁCTICA PARA EL USO DE LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS DE PRODUCTORES Y AGROINDUSTRIAS RURALES

Lima - Perú
Noviembre de 1999

La edición original de esta obra fue publicada en 1997 por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en Ginebra, con el título *"Guide pratique à l'usage des organisations de producteurs: L'entreprise africaine et l'exportation"*. Traducida, adaptada y reproducida con la autorización y participación de la OIT.

ISBN: 92-2-311874

Impreso en Perú

PRÓLOGO

Desde el inicio de la década actual, la puesta en marcha de planes de ajuste estructural y de políticas económicas liberales -en concordancia con la dinámica mundial- ha provocado profundas modificaciones en el entorno de los pequeños productores, agrarios y agroindustriales, de los países de la Región Andina (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela).

La liberalización de los precios, la flexibilización de las reglamentaciones, la reducción arancelaria, la racionalización de las funciones del Estado -orientada a que el sector privado asuma un nuevo protagonismo- y el renovado apoyo a los procesos de integración económica, han inducido cambios en la estructura y las actividades comerciales tanto al interior de los mercados de los países andinos como en sus relaciones con el mercado externo.

Hoy, los pequeños empresarios rurales -productores o agroindustriales- se encuentran directamente confrontados a los mercados mientras que hasta hace sólo algunos años habían recibido la protección frecuente de sus gobiernos en la conducción de sus actividades económicas, incluso a través de empresas estatales que efectuaban operaciones comerciales internas y externas.

Paralelamente a esta situación, el afianzamiento del proceso de democratización en la Región Andina viene favoreciendo la aparición de otras formas de organización económica o social. Las poblaciones están asumiendo la responsabilidad de elegir y ejecutar estrategias de desarrollo sin que haya mayor intervención gubernamental directa en el funcionamiento de las organizaciones productivas y comerciales, creadas por ellas mismas.

Para complementar este proceso, en los últimos años, se han generado o fortalecido instituciones de apoyo a los pequeños productores y agroindustriales individuales, tales como organizaciones no gubernamentales, oficinas de estudios y de cooperación técnica, para convertirlos realmente en actores sociales y económicos, buscando incentivar su incorporación en el proceso de modernización de la agricultura y la agroindustria, así como reforzando y mejorando, entre otros, sus mecanismos de vinculación con los mercados a fin de que puedan desarrollar actividades cada vez más favorables.

Es así que las iniciativas que están emprendiendo los pequeños empresarios rurales de la Región Andina, se orientan, mediante el dominio de la comercialización, al mejoramiento de sus ingresos y, por ende, a labrar un mejor futuro en un escenario que resulta muy competitivo.

Actualmente, la comercialización es trascendental para la viabilidad del desarrollo productivo, el cual debe adaptarse a los requerimientos de los consumidores, quienes ahora deben ser considerados como los principales actores en la toma de decisiones productivas o comerciales.

Una de las metas que, con mayor frecuencia, tienen los pequeños productores y agroindustriales es incursionar o fortalecerse en actividades de exportación, debido a la estrechez de los mercados internos y las amplias oportunidades internacionales para los productos agropecuarios, particularmente para aquellos denominados como exóticos, étnicos u orgánicos, que representan nichos comerciales promisorios e interesantes.

Esta aspiración requiere un amplio conocimiento de la actividad exportadora por lo cual se debe emprender un efectivo aprendizaje de las operaciones técnicas, comerciales, financieras y organizacionales que ésta demanda.

Es esencial que los miembros de las organizaciones productivas estén plenamente convencidos sobre cómo asumir los riesgos de la actividad exportadora, es decir que, más allá de una actitud pasiva, puedan participar en la tarea de compartir riesgos, esfuerzos y beneficios.

Estas consideraciones pueden originar dificultades y dudas a las organizaciones asociativas de pequeños empresarios productores y agroindustriales al momento de tomar decisiones con fines de exportación. Frecuentemente no se atreven a incursionar en ella, porque estiman que no podrán alcanzar los resultados esperados.

También son muchas las instituciones de asistencia técnica y financiera que no están preparadas para acompañar a los productores y agroindustriales en la actividad exportadora y vacilan antes de emprender riesgos que ni ellas mismas saben cómo dominar.

Frente a las circunstancias expuestas, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), a través del Programa Estrategias y Técnicas contra la Exclusión Social y la Pobreza (STEP), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y su programa PROCOMERCIO, y el Programa Cooperativo de Desarrollo Agroindustrial Rural para América Latina y el Caribe (PRODAR) decidieron asociarse, por intermedio del Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo (CIRAD), para preparar esta Guía Práctica para el uso de las Organizaciones Económicas de Productores y Agroindustrias Rurales. La intención es contribuir al conocimiento y aplicación de metodologías, procedimientos y técnicas relativas a la planificación, organización y ejecución de las operaciones de exportación. Su propósito es hacer que las organizaciones de pequeños productores agrarios y agroindustriales sean capaces de lograr su progreso y el de sus asociados, mediante una adecuada participación en el comercio internacional.

Este documento será también muy útil para las instituciones públicas y privadas de los países de la Región Andina, que ofrecen capacitación y asistencia técnica y financiera a los pequeños empresarios rurales organizados para intervenir en actividades de exportación.

Esta Guía es una adaptación de la versión francesa "Guide pratique: l'entreprise africaine et l'exportation", elaborada por la OIT en 1997. Numerosos directivos de organizaciones de pequeños productores y agroindustriales de la Región Andina así como expertos de organizaciones nacionales e internacionales de cooperación técnica, participaron en el trabajo de adaptación y enriquecimiento del presente documento. Mediante talleres de trabajo se lograron obtener importantes sugerencias que han permitido el perfeccionamiento de su contenido así como recopilar experiencias de empresas exportadoras, las cuales se han incluido con fines ilustrativos. Las instituciones auspiciadoras de esta publicación expresan su más sincero agradecimiento a todas las personas que, de una u otra manera prestaron su apoyo para su elaboración y edición.

VÍCTOR E. TOKMAN
Director Regional de la OIT
para las Américas

CARLOS AQUINO G.
Director General del IICA

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS

Pág.

SIGLAS

ALCA:	Área de Libre Comercio de las Américas
CAN:	Comunidad Andina de Naciones
CCI:	Centro de Comercio Internacional
CIRAD:	Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo.
CReA:	Centro Regional Andino del IICA
FAO:	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
GATT:	Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio
IICA:	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
MERCOSUR:	Mercado Común del Sur
OIE:	Oficina Internacional de Epizootias
OIT:	Organización Internacional del Trabajo
OIT/STEP:	Programa Estrategias y Técnicas contra la Exclusión Social y la Pobreza
OMC:	Organización Mundial de Comercio
OPS:	Oficina Panamericana de la Salud
PRODAR:	Programa de Desarrollo Agroindustrial Rural para América Latina y el Caribe
TLCN:	Tratado de Libre Comercio de Norteamerica
UE:	Unión Europea (Comunidad Europea)
UNCTAD:	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

INTRODUCCIÓN

En la Región Andina, se vienen promoviendo y consolidando diversas modalidades de cooperación e integración asociativa de los pequeños productores y agroindustriales rurales, con el propósito de realizar diversas funciones como las de producción primaria, transformación y comercialización de productos frescos y procesados y de procurar, por ende, la mayor valorización y obtención de mejores rendimientos de las inversiones a favor del bienestar de sus asociados y sus familias y de la sociedad en su conjunto.

Estas organizaciones son particularmente útiles para el desarrollo de la agricultura y de la agroindustria rural de los cinco países andinos, debido a que la dimensión de las propiedades productoras de la mayoría de los productores individuales, es frecuentemente muy reducida. Su agrupación permite obtener importantes ventajas al poder manejar mayores volúmenes de producción, fortaleciendo su poder de negociación y operación en el aprovisionamiento de insumos y la colocación de sus productos en los mercados interno y externo.

Otras ventajas que poseen las organizaciones de pequeños productores y agroindustriales rurales, son: utilización más racional de la infraestructura física para producir, procesar y comercializar; mayor facilidad para acceder a tecnologías avanzadas; mejor acceso a la capacitación y asistencia técnica; mayor capacidad para captar, manejar y usar información técnica, comercial y financiera.

Los principios que sustentan la realización de los numerosos esfuerzos asociativos, que vienen dándose en el sector agropecuario y agroindustrial de la Región Andina, son la integración voluntaria, autogestión, igualdad de derechos, defensa de los intereses económicos de los asociados y combinación de formas adecuadas de trabajo individual con el trabajo colectivo.

Estas iniciativas deben cimentarse en el desarrollo de sus capacidades y en la activa movilización de sus recursos. Esto es posible principalmente en aquellas organizaciones, donde existe alta voluntad participativa y que, a través de mecanismos democráticos, puede evolucionar en el tiempo, capitalizando aciertos, corrigiendo errores y perfilando su accionar hacia la obtención de niveles aceptables de competitividad productiva y comercial que satisfagan las exigencias de los mercados, particularmente internacionales, donde concurren numerosos oferentes de diversos países.

En cada país de la Región Andina, son diversas las modalidades de agrupación de los pequeños productores y agroindustrias rurales. Adoptan diferentes estructuras, sustentadas en variados marcos legales y apoyadas por instituciones públicas y privadas a través de varios mecanismos que promueven su desarrollo y financiamiento.

Las agrupaciones de productores y agroindustriales rurales en la Región Andina se estructuran comúnmente como sociedades con responsabilidad limitada, asociaciones de productores, empresas comunales, cooperativas y otras. Sus decisiones principales se establecen mediante una asamblea general; constituyen una

junta directiva o directorio y órganos de gestión empresarial, a través de gerencias o administradores, quienes se responsabilizan -como en las sociedades privadas empresariales- de velar por la obtención permanente de beneficios económicos y sociales para los asociados.

Ante las diversas modalidades asociativas de los pequeños productores y agroindustriales rurales que se dan en la Región Andina -y para los fines de esta Guía- se ha optado por utilizar un solo concepto, bajo la expresión **Organización Económica de Productores (OEP)**. De ahora en adelante, así se designará en el presente texto, con las siglas OEP, a toda agrupación autónoma e independiente, constituida por pequeños productores y/o agroindustriales que conducen actividades económicas en el marco de una gestión democrática -es decir con la participación y para el provecho de todos sus miembros- y empresarial.

Otro concepto importante para la comprensión del texto, es el de **Agroindustria Rural (AIR)**, que se refiere a la actividad que permite aumentar y retener en las zonas rurales el valor agregado de la producción de las economías campesinas, a través de la ejecución de tareas de poscosecha de los productos agropecuarios, tales como el lavado, la selección, la clasificación, el almacenamiento, la transformación, el empaque, el transporte y la comercialización. Las siglas OEP también incluyen aquellas empresas asociativas en el ámbito de la agroindustria rural.

¿ A quiénes está destinada esta Guía?

La Guía está destinada a las OEP de la Región Andina, que desean incursionar o que ya están realizando actividades de exportación. Será muy útil para quienes hayan sido designados por los socios en la administración y desarrollo de las actividades económicas de sus organizaciones -presidentes, gerentes, administradores y personal asalariado.

Será igualmente útil para las instituciones que proporcionan apoyo y servicios de asesoría técnica a las OEP, tales como, cámaras, federaciones, centros de gestión empresarial, organismos no gubernamentales (ONG) u otras entidades públicas y privadas que formulan o dirigen proyectos y actividades de producción y comercialización externa a favor de los pequeños productores y agroindustrias rurales.

¿Cuál es el propósito de esta Guía?

Numerosas OEP de la Región Andina están concientes de que la producción agrícola o agroindustrial, generada por sus socios, es total o parcialmente destinada a la exportación, a través de terceras empresas. Por lo tanto tienen razones no solamente de carácter económico, para no actuar únicamente como intermediarias en actividades de producción y transformación agroindustrial, sino que también para aprovechar directamente los mercados extranjeros convitiréndose ellas mismas en empresas exportadoras.

Otras organizaciones asociativas han tratado de entrar en los mercados internacionales y otras quieren iniciar actividades orientadas hacia ellos; sin embargo, la mayoría carece de conocimientos y técnicas metodológicas para efectuar operaciones de exportación en condiciones adecuadas. La complejidad aparente de esta actividad y sus limitaciones hacen dudar a buen número de responsables de estas posibles operaciones por sus riesgos elevados.

Esta Guía les ayudará a tomar decisiones, indispensables para manejar su organización, a comprometer la participación efectiva de los socios y a gestionar eficientemente los intereses de la OEP mediante un efectivo proyecto empresarial de exportación.

Es también importante para aquellas OEP que desean mantenerse como abastecedoras de otras empresas exportadoras. Mediante su lectura podrán entender mejor el proceso de la exportación y, en consecuencia, interesarse aún más en cómo lograr producir o transformar sus productos de manera apropiada y satisfacer las exigencias de los mercados externos.

Es provechosa asimismo para aquellas instituciones de apoyo que están conscientes de las necesidades de las OEP, pero que no están preparadas para dar consejos respecto a las actividades de exportación. Ofrece conocimientos sobre estas operaciones para poder transferirlos a las empresas asociativas mediante acciones de capacitación y asistencia técnica.

La Guía está destinada a organizaciones muy diversas por su importancia económica, sector de actividad, número de socios y nivel de formación del personal, con base en un lenguaje común que facilite la comunicación en el seno de la organización. Corresponderá a cada usuario adaptar a su caso particular las consideraciones técnicas y metodológicas, aquí expuestas.

¿Cómo utilizarla?

La Guía está ordenada en tres partes de manera secuencial. La primera presenta conceptos y nociones de base sobre economía y comercialización. La segunda explica algunos criterios que debe considerar cada OEP en la toma de decisiones acerca de su incursión o fortalecimiento en actividades de exportación. La tercera aborda paso a paso las etapas de preparación, seguimiento y evaluación de los resultados de la exportación.

En cada una de las tres partes mencionadas, se ha procurado insertar a manera de ejemplos, casos o comentarios relativos a las operaciones de exportación con la finalidad de mostrar experiencias que permitan facilitar su entendimiento y resaltar aquellos temas que es necesario atender cuando se trabaja con fines de exportación.

Para reforzar y complementar su contenido, se adjuntan anexos ilustrativos y prácticos sobre diversos aspectos vinculados a la exportación. Se incluye también un glosario de términos empleados, cuya revisión permitirá la mejor comprensión de los textos presentados. Estos términos están indicados con un asterisco(*) en el documento.

La lectura completa de la Guía brindará una visión global del conjunto de operaciones vinculadas a la exportación, permitiendo comprender la interdependencia de las decisiones que se han de adoptar. También puede servir de documento de referencia al lector que busca elementos de información o consejos específicos sobre las actividades de la exportación.

Parte 1

Conceptos y nociones de base

Conceptos y Nociones de Base

Parte 1

Esta Primera Parte tiene como finalidad explicar algunos conceptos y nociones básicas sobre economía y comercialización; así como mostrar las etapas y vínculos que existen entre los diversos agentes que participan desde la producción hasta el consumo, con el propósito de facilitar la comprensión metodológica de esta Guía.

Su lectura es también muy importante para quienes ya tienen conocimiento sobre economía y comercialización, a fin de consolidarlo y compartir la terminología aquí empleada.

Consta de dos áreas temáticas. Una, que presenta las definiciones correspondientes a los componentes de la actividad productiva, tales como la producción, transformación, comercialización y consumo; los aspectos relativos a los mercados agropecuarios; los conceptos sobre oferta, demanda, formación del precio y valor agregado y la distribución de productos en los mercados.

La segunda, presenta la definición de "cadena" y, a través del ejemplo de la "cadena del mango para la exportación", se explican de manera práctica varios de los componentes descritos anteriormente.

Algunos Conceptos y Definiciones

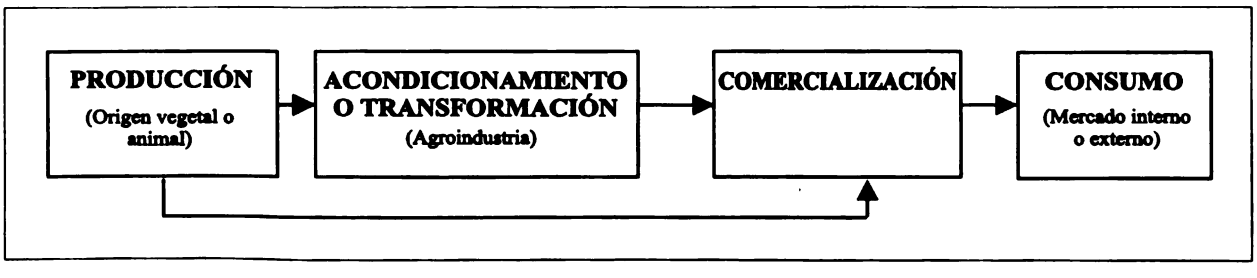
Capítulo 1

1.1 PROCESO ECONÓMICO EN LA AGRICULTURA Y LA AGROINDUSTRIA

Las actividades realizadas en el ámbito de la agricultura y agroindustria corresponden a cuatro fases que constituyen un proceso económico: producción, transformación, comercialización y consumo. Estas fases o etapas se desarrollan y se articulan de manera progresiva e interdependiente -unas con otras- con el fin de obtener mejores bienes para satisfacer las necesidades de la población.

Entre las fases de creación de utilidad -producción y transformación- y su aprovechamiento -consumo- se da la fase de comercialización, que constituye el "puente" que vincula la producción con el consumo. Es considerada como la fuerza generadora del dinamismo del proceso económico.

Estas cuatro fases conforman una especie de cadena o circuito, por el que pasan las materias primas y los productos de origen vegetal o animal. Gráficamente, esta cadena se presenta de la siguiente forma:



Esta cadena se consolida y se hace más compleja en la medida en que la materia prima o producto determinado se torna importante en el desarrollo económico de un país. El número de agentes*, funciones* y operaciones técnicas, comerciales y financieras se multiplican, generando mayores articulaciones e interdependencias entre las distintas fases.

A continuación se presentan algunos conceptos y definiciones sobre cada una de las cuatro fases que conforman el proceso económico en la agricultura y la agroindustria.

PRODUCCIÓN

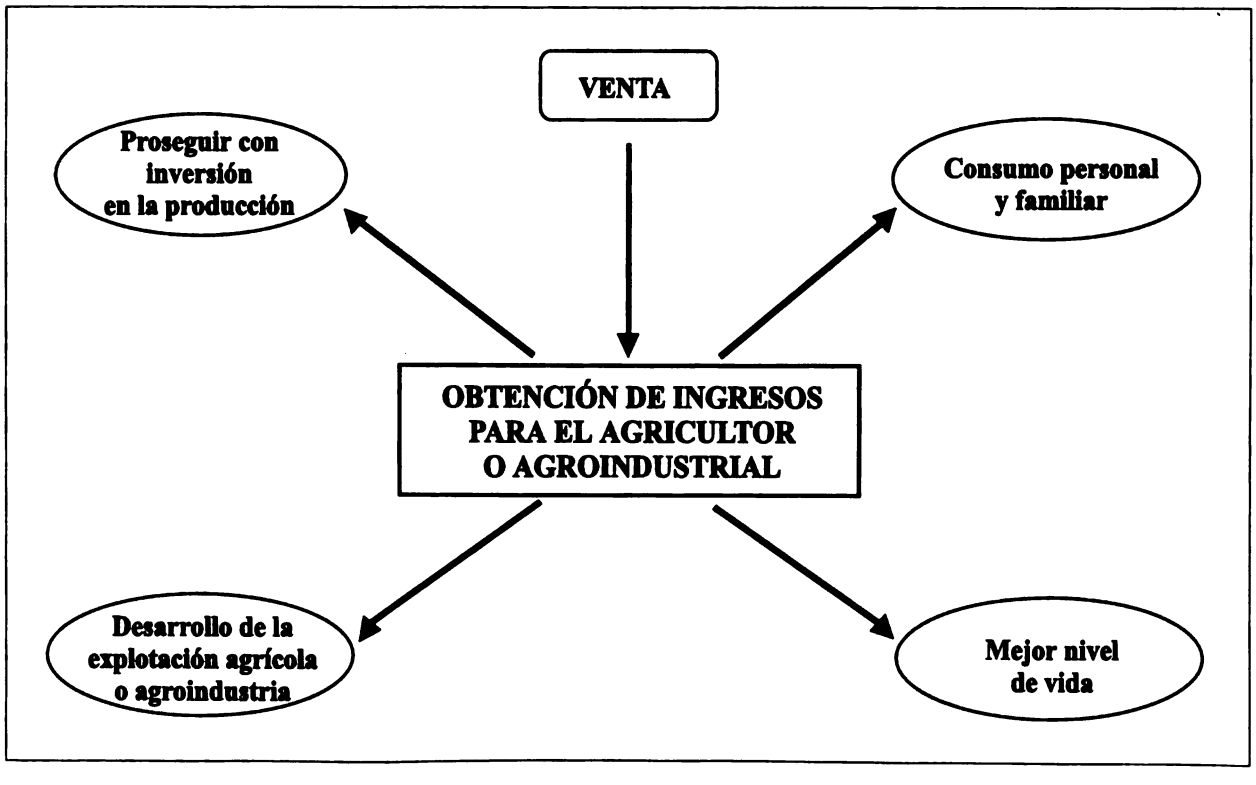
Para el agricultor o el agroindustrial, la producción significa utilizar los recursos naturales (tierra, agua, materia prima), capital y tecnología (conocimientos, equipos, otros) y trabajo para obtener un determinado bien, destinado al consumo directo o a su empleo como materia prima o insumo por otra industria.

Hace mucho tiempo, el agricultor producía casi exclusivamente para sus necesidades y las de su familia. El transformaba los productos que requerían una preparación previa antes de su consumo (harina, panela, "charqui", chuño, otros); confeccionaba parte de su ropa; construía su casa y preparaba los materiales necesarios para producir a partir de elementos disponibles en su entorno (paja, madera, otros).

Con el paulatino crecimiento de la población y la conformación de las ciudades, se fue generando la necesidad de producir alimentos para quienes no se dedicaban a la agricultura. A su vez, el agricultor requería bienes que no podía obtener en su predio -abono y herramientas- cuya producción estaba a cargo de otros individuos. Para el intercambio de estos bienes, se creó la moneda como recurso representativo común.

El productor entonces comienza a comercializar una parte o la totalidad de sus productos. De esta acción dependen sus ingresos, nivel de vida y desarrollo de su predio o finca. La venta se convierte en una necesidad fundamental para el productor.

Fig. 1 PRODUCCIÓN Y FINES



TRANSFORMACIÓN

La fase de transformación consiste en las funciones físicas que modifican y adecúan la materia prima vegetal o animal para su consumo directo o prolongar su conservación.

También se refiere a la producción agroindustrial de bienes intermedios de origen vegetal o animal, posteriormente utilizados en la elaboración de productos finales por otras agroindustrias para consumo directo -por ejemplo, pulpa concentrada de fruta para jugos y néctares.

El grado de transformación es variado, desde el tratamiento primario -leche refrigerada- secundario -yógur- o más complejo -extracción de caseína o lactosa de la leche. A mayor complejidad en el tratamiento, mayor incremento en el valor del producto final.

Esta fase depende directamente de la producción agropecuaria, forestal o pesquera; por lo tanto está sujeta a riesgos e incertidumbre, que pueden ocasionar dificultades para preparar con seguridad sus programas de producción para la exportación.

También depende del comportamiento y exigencias de los consumidores por mejores productos transformados, fáciles de consumir y con características particulares en sabor, color, aroma, contenido nutricional y otros elementos, que podrían ocasionar limitaciones a su venta, si no son debidamente considerados por los productores agropecuarios y las agroindustrias rurales. Es fundamental asociar las actividades de transformación hacia la satisfacción de hábitos y tendencias de los consumidores.

COMERCIALIZACIÓN

La comercialización abarca el conjunto de operaciones que permiten llegar con el producto hasta el consumidor, y por las cuales el productor o agroindustrial encuentra un comprador a quien le satisface el producto y que, además, le reconoce el valor de su producción.

La distribución es más restringida y consiste en poner un producto a disposición de los consumidores. Cubre todas las actividades a partir del momento en que el producto está listo para ser utilizado por el consumidor hasta el instante en que éste lo adquiere.

La comercialización genera una serie de actividades. Algunas pueden ser realizadas en las propias fincas de los productores -preparación de los productos frescos para la venta- otras en las agroindustrias -etiquetado, preparación de campañas promocionales- y otras son efectuadas en los mercados -refrigeración, exhibición para la venta por los mayoristas, supermercados* e hipermercados*.

Estas actividades añaden también valor a la producción: un bien se "valoriza" según el incremento de su utilidad que se le otorgue. Estas utilidades pueden agruparse en cuatro conceptos:

Utilidad de lugar: Se genera cuando los productores transportan los productos de un lugar a otro para hacerlos accesibles a los compradores o consumidores.

Utilidad de forma: Se genera cuando se cambia la configuración del producto (transformación) para facilitar su consumo y dar mayor satisfacción al consumidor -harina de trigo, jugo de frutas, queso, mermelada, aceite.

Utilidad de tiempo: Es la utilidad que adquiere un producto debido a su conservación o almacenamiento*, permitiendo que esté disponible cuando el consumidor así lo requiera.

Utilidad de posesión: Agrega valor a un producto por el hecho de poseerlo con la intención de transferirlo a otro: mayorista*, minorista*, exportador.

CONSUMO

El acto de consumo no es más que el intercambio de parte de los recursos de un individuo (moneda) para la adquisición de bienes que no posee y que le son necesarios para su satisfacción fisiológica, funcional, social y psicológica.

El consumo es el motor de la actividad económica. De nada sirve producir, preparar un producto para la venta (seleccionarlo, clasificarlo, transformarlo, empacarlo, transportarlo y almacenarlo) si el producto no satisface a los consumidores finales.

De la agricultura y la agroindustria se pueden obtener productos que se denominan "bienes de consumo". Son todos aquellos que el consumidor final adquiere para uso personal, familiar o institucional.

También se tienen los denominados "insumos o productos intermedios". Son aquellos que algunas industrias adquieren para procesarlos y obtener nuevos productos de consumo directo (por ejemplo, harina de trigo para la elaboración de pan y galletas).

Las razones que llevan a un consumidor final o un industrial a adquirir un producto intermedio, son diversas y están en constante evolución. Hoy en día, los consumidores dan cada vez más importancia a los alimentos fáciles de consumir y que además posean nutrientes favorables para el cuidado de la salud -alimentos orgánicos, dietéticos.

Existen también demandas diferenciadas según los tipos de consumidores. Hay quienes buscan alimentos específicos que les permita fortalecer su capacidad para hacer deportes o mantener una silueta esbelta; o también hay demandas por productos para niños o personas de edad avanzada.

Por estas razones, es importante conocer cómo funcionan los mercados y cuáles son las tendencias respecto del comportamiento de los consumidores actuales y potenciales. Su conocimiento es primordial para identificar oportunidades y establecer qué producir y qué ofrecer en los mercados.

1.2 MERCADO

DEFINICIÓN

En su concepción más simple, el mercado es un lugar definido donde se reúnen vendedores, a intervalos más o menos regulares y al mismo tiempo, que ofrecen sus productos -oferta- y compradores que necesitan los productos -demanda.

Esta definición básica es válida. Sin embargo también hay que considerar que hoy ese encuentro entre productores y consumidores no es casi siempre posible e incluso, ante el acelerado proceso de modernización y empleo de tecnologías de comunicación, ya no es imprescindible.

Por lo anterior, una definición simple pero bastante adecuada sobre qué es un mercado, es la siguiente: "Es el grupo de compradores y vendedores con las facilidades necesarias para realizar transacciones". Esas "facilidades" pueden ser un local, la radio, el teléfono, el correo, el fax, el correo electrónico, el web, otros.

En la práctica, los mercados no funcionan perfectamente, mas aún cuando se trata de productos agropecuarios y agroindustriales. En el mercado internacional, las imperfecciones se presentan a través de diversas restricciones como las de orden económico y comercial, que son aplicadas por las autoridades de los países importadores, mediante el establecimiento de altos aranceles -impuestos al ingreso de los productos por país- a veces, cuotas -ingreso de un volumen máximo de un producto determinado- o la prohibición al ingreso de un producto durante determinado periodo del año.

Otras imperfecciones en el mercado internacional, se originan por la aplicación de subsidios a la producción o a la exportación, distorsionando las ventajas competitivas de los productos en los mercados. Además se aplican restricciones de carácter técnico -normas y reglamentaciones sobre la calidad, sanidad, medio ambiente, salud humana, entre otras- que, a veces, son sumamente exageradas, ya que su objetivo es restringir el ingreso de productos a un país para proteger la producción nacional.

La tendencia mundial es reducir o evitar estas restricciones en el mercado internacional. Por esa razón, se vienen aplicando dispositivos que los países deben cumplir, práctica todavía poco común.

Aquí caben diversos criterios sobre la naturaleza del mercado, no ligados necesariamente al espacio físico. Pueden corresponder a uno tradicional de abasto, a un autoservicio, o a un importador* de carne argentina o australiana, ubicado en Londres, que está en el mismo "mercado de la carne" que el exportador de dichos países.

TIPOS DE MERCADO

El mercado puede concebirse según diversos criterios y ámbitos. Una tipificación es la siguiente:

- En relación con un producto: mercado de un producto (tomate) o de un grupo de productos (hortali zas).
- En relación con las cantidades que son el objeto de las transacciones: mayorista, minorista.
- En relación con una función: mercado de expedición, mercado de recepción.
- En relación con un espacio geográfico: mercado local, nacional e internacional.

El mercado nacional representa la oferta y la demanda de un producto en todo el país, en determinado momento o durante una época específica.

El mercado internacional corresponde a un ámbito constituido por numerosos países. Cuanto más aumenta el espacio geográfico -mayor número de países- se vuelven más complejas las relaciones entre los vendedores y compradores y la determinación del precio.
Así, por ejemplo, el precio de venta de la producción del café de un pequeño productor de Colombia depende de la temperatura que presenta el Brasil durante la floración de las plantaciones de café, del volumen almacenado en las grandes tostadoras de café de Europa y de la cotización de la Bolsa de Nueva York en EE.UU.

Los tipos de mercados más comunes en los países de la Región Andina, son:

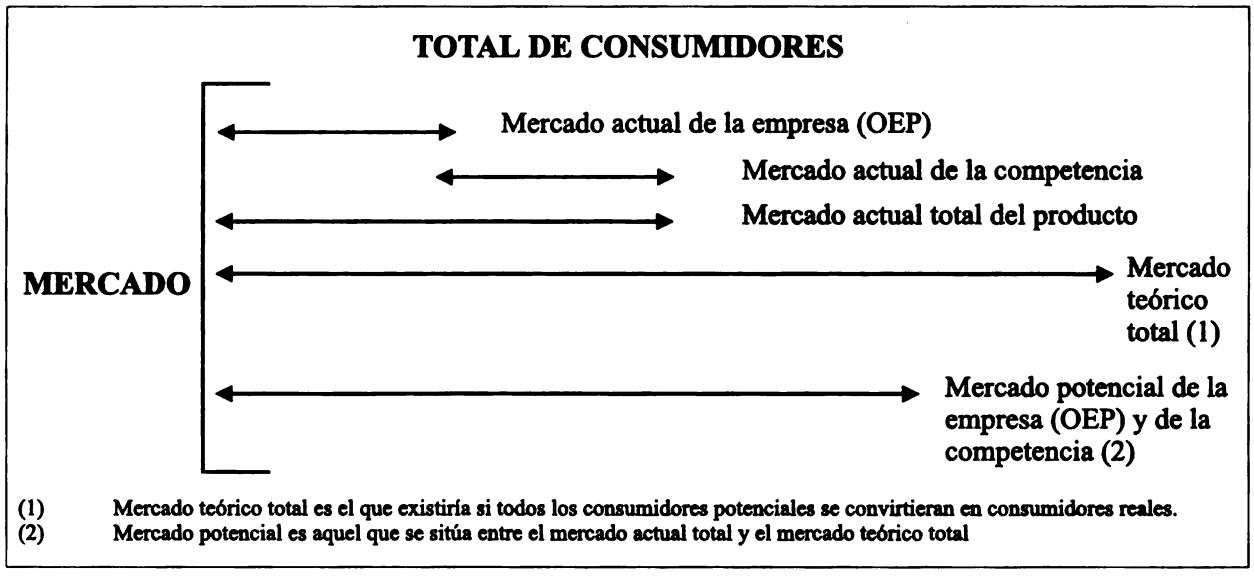
a. Mercados de productores: Se les conoce como mercados de origen, ferias rurales, mercados de acopio, mercados locales, otros.
b. Mercados mayoristas: Concentradores de la producción con dos funciones esenciales, a saber, concentración de la producción inicio de la dispersión o distribución. También se les denomina mercados centrales, centrales mayoristas o mercados terminales. Comúnmente disponen de instalaciones importantes, localizadas en las zonas urbanas de las principales ciudades.
c. Mercados de materias primas: No tienen ubicación física y operan con base en acuerdos o convenios, generalmente, entre productores y agroindustrias.
d. Mercados minoristas: Denominados también mercados detallistas. Se caracterizan por cumplir la etapa de menudeo o de dispersión final. Quienes trabajan en ese mercado, adquieren los productos de los mayoristas y los fraccionan -por ejemplo, por unidad o por kilo- y los venden a los consumidores. Estos mercados son las bodegas, pulperías, ambulantes, supermercados e hipermercados.

Estos mismos tipos de mercado también existen en los países a donde los exportadores de la Región Andina dirigen sus productos, pero sus diferencias son importantes en magnitud y modernidad.

TAMAÑO DEL MERCADO

La magnitud de un determinado mercado en un espacio geográfico definido, depende fundamentalmente del número de consumidores; sin embargo hay que tener en cuenta que no todos son consumidores del producto que una empresa comercializa o que desea exportar. Además es necesario considerar qué productos similares a los de otras empresas, llegan a ese mercado, captando determinado número de consumidores. Por lo tanto es imprescindible conocer algunos elementos para medir la magnitud de un mercado. Para tal fin se presenta la siguiente figura:

Fig. 2 MAGNITUD DE UN MERCADO



(1) Mercado teórico total es el que existiría si todos los consumidores potenciales se convirtieran en consumidores reales.
(2) Mercado potencial es aquel que se sitúa entre el mercado actual total y el mercado teórico total

El mercado actual del producto corresponde a la suma de los actuales consumidores de la empresa (OEP) más aquellos que consumen el producto ofrecido por otras empresas.
El mercado teórico total es aquel que corresponde al mercado actual del producto, incluyendo el que se generaría si todos los habitantes -considerados "hábiles" por sus ingresos, estilo de vida, otros- se convirtieran en consumidores del producto.

El mercado potencial para la empresa (OEP) y las empresas competidoras se sitúa entre el mercado actual y el mercado teórico total. La diferencia con este último es porque se estima que no todos los habitantes "hábiles" se volverán consumidores del producto.

Es fundamental conocer y evaluar la información acerca de la magnitud del mercado en algunos países importadores y para determinados productos. Incluso se pueden hacer estudios de mercado con base en la información disponible en instituciones nacionales e internacionales, vinculadas a la agricultura y al comercio.

COMPORTAMIENTO DE LOS PRODUCTOS EN LOS MERCADOS

Los productos que participan en un mercado pasan por varias etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación. Esto es lo que normalmente se conoce como ciclo de vida del producto y se define en función de dos factores: volumen de ventas y/o utilidades y tiempo.

No todos los productos pasan por estas etapas de manera secuencial y la duración de su ciclo total y de cada una de las etapas, puede ser diferente. Cabe anotar que el ciclo de vida de un producto debe definirse respecto a un mercado específico, ya que aquel puede encontrarse en una etapa en un país y en otra etapa, al tratarse de otro país.

En la etapa de introducción, el producto aparece en el mercado por primera vez. Sólo pocos consumidores conocen su existencia; las ventas son reducidas, incluso, a veces, no alcanzan a cubrir los costos iniciales. En la etapa de crecimiento, el mercado se amplía debido a que hay un mayor número de consumidores o también de agroindustrias -como es el caso de importadores de pulpa de fruta concentrada y congelada- que conocen el producto y otros se disponen a probarlo. En esta etapa, los ingresos para el exportador son altos y las utilidades acusan un aumento importante.

Durante la etapa de madurez, las ventas siguen aumentando, pero lentamente, manteniéndose por largo tiempo, tal vez durante años, para luego llegar a un estado de crecimiento cero y, posteriormente, a uno de franca decadencia.

En esta etapa, otros países y empresas productoras también inician su ingreso al mercado y, con ello, crece la competencia. Se hace necesario cuidar de la calidad* y no incrementar mucho los precios e iniciar, en lo posible, actividades de publicidad o promoción.

En la etapa de declinación empieza a aparecer el interés por buscar nuevos mercados -más países donde exportar- o modificar los productos -hacerlos más útiles para su consumo- para mantener el valor de las ventas.

El concepto de ciclo de vida de un producto es un valioso instrumento que se debe considerar para comprender el contexto competitivo al que se enfrenta, cuando exporta. Su análisis permitirá visualizar las posibilidades de mantener las características físicas del producto o de emprender algunas innovaciones -forma de presentación, empaque, otros- para diversificar usos o mercados de destino, incluso buscando un tipo definido de consumidores: sexo, edad, hábitos, ubicación, otros.

El conocimiento aproximado de las preferencias y gustos de los consumidores, es un importante requisito para ajustar o potenciar los atributos de un producto. A continuación se presenta un ejemplo ilustrativo sobre cómo el aprovechamiento de las bondades de un producto agroindustrial, puede facilitar su colocación en el mercado externo.

Atributos de la panela de exportación

La panela es un dulce muy conocido en Colombia. Es un producto tradicional, elaborado en trapiches a veces muy rústicos. Sin embargo, hoy en día, aparece como un producto de interés para la exportación.

- *Considerado como producto natural y fácilmente certificado como orgánico.*
- *Soporte interesante de oligoelementos (sales de hierro).*
- *Presentación en forma granulada que le permite competir directamente con el azúcar en polvo.*
- *Propiedades nutritivas más interesantes que el azúcar.*

Estos factores han convertido a la panela en un producto promisorio con buenas perspectivas de expor tación.

CALIDAD DE LOS PRODUCTOS EN EL MERCADO

La calidad de los productos agropecuarios y agroindustriales es quizás el factor principal para lograr su aceptación en los mercados, así como la compra y preferencia de los consumidores. En el caso de los alimentos, esa característica constituye para el consumidor la síntesis de varios elementos combinados, que se valorizan según las diversas bondades que aquel aprecia:

- Carácter Nutricional: Capacidad de satisfacer las necesidades de un ser humano. Se mide por su contenido en carbohidratos, proteínas, grasas, vitaminas y minerales. Su importancia se aprecia no sólo por el valor cuantitativo sino también cualitativo -equilibrio entre carbohidratos, proteínas, grasas, vitaminas, minerales.
- Inocuidad: No debe ser nocivo para la salud -libre de contaminantes, sano, seguro, otros.
- Carácter Organoléptico: Capacidad de procurar placer a quien lo consume a partir de sensaciones visuales, gustativas, olfativas, táctiles, que varían según los individuos en función de sus hábitos alimenticios.
- Uso: Forma de consumo o almacenamiento o exhibición en los mercados.

La calidad comercial de un producto se distingue por su destino para consumo en fresco o para transformación en una agroindustria.

En el primer caso se le aprecia según sus requerimientos por parte del distribuidor el consumidor. El distribuidor busca en un producto lo siguiente:

- que sea atractivo.
- fácil de manipular, almacenar y exhibir.
- cumpla con normas oficiales de calidad.
- que permita obtener márgenes satisfactorios.

Para el agroindustrial, la calidad comercial de un producto depende de la variedad de su disponibilidad, rendimiento, precio, vida útil y otros elementos que permiten obtener mayores beneficios en el proceso de transformación.

ESTRUCTURA DE UN MERCADO

Un mercado está compuesto de compradores y vendedores estrechamente relacionados. Estos términos se conocen mejor como demanda* (compradores) y oferta* (vendedores). A continuación se comenta cada componente y la manera cómo se interrelacionan para la formación del precio. Para tal efecto se utiliza como ejemplo el mercado de manzanas.

- Comportamiento de la demanda

La demanda individual de un consumidor es la cantidad de un producto que está dispuesto a comprar en un momento dado y por una determinada calidad. La demanda total para un producto, en un mercado específico, es igual a la suma de las demandas individuales. La demanda está influenciada por diversos factores: precio del producto, precios de los productos sustitutos, ingresos de los consumidores, hábitos, estilo de vida, otros.

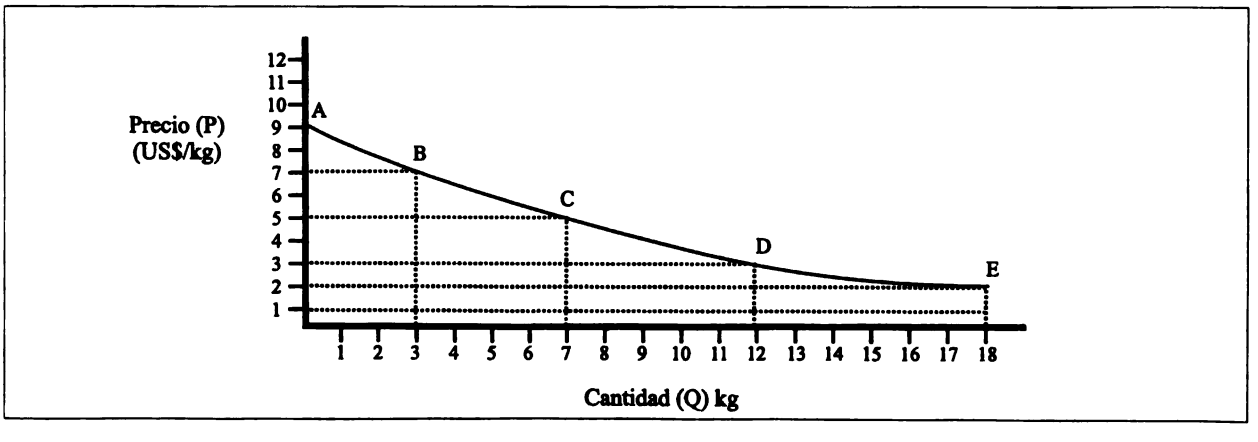
Si se considera el mercado de las manzanas, donde hay muchos compradores y vendedores sin que ninguno tenga control sobre el precio. Cuando el precio aumenta, los consumidores comprarán menos manzanas y, posiblemente, desearán comprar otras frutas de menor precio o simplemente ninguna.

De modo similar, cuanto menor sea el precio, más manzanas comprarán; un precio menor atraerá nuevos compradores de manzanas y cada uno tenderá a comprar más.

Para cada uno de los precios posibles, existe cierta cantidad de manzanas de una misma calidad, que el consumidor está dispuesto a comprar. La información sobre el comportamiento de la demanda se puede presentar en un cuadro o una figura (Fig. 3).

	(1) Precio (P) (US$/kg)	(2) Cantidad de demanda (Q) (kg)
A	9	0
B	7	3
C	5	7
D	3	12
E	2	18

Fig. 3 COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE MANZANAS



El comportamiento de la demanda varía según los ingresos de la población, por cambios de precios de los productos, debido a factores, tales como, preferencias de los consumidores -edad, calidad de los productos, publicidad, otros- y también por variaciones a los precios de los productos complementarios o sustitutos: por ejemplo, la demanda de las manzanas puede variar según la evolución de los precios de la naranja, pera, uva, banano, otros.

La medida en que la cantidad de un producto es influenciada por el precio, se conoce como elasticidad. Esta se entiende como la relación entre los cambios en la cantidad demandada, debido a las variaciones en los precios. Los productos agropecuarios de primera necesidad -leche, azúcar, pan, aceite- tienen generalmente una demanda inelástica; es decir, cuando el precio aumenta, la demanda baja, pero en menor proporción. Si el precio baja, la demanda aumenta, pero en menor proporción.

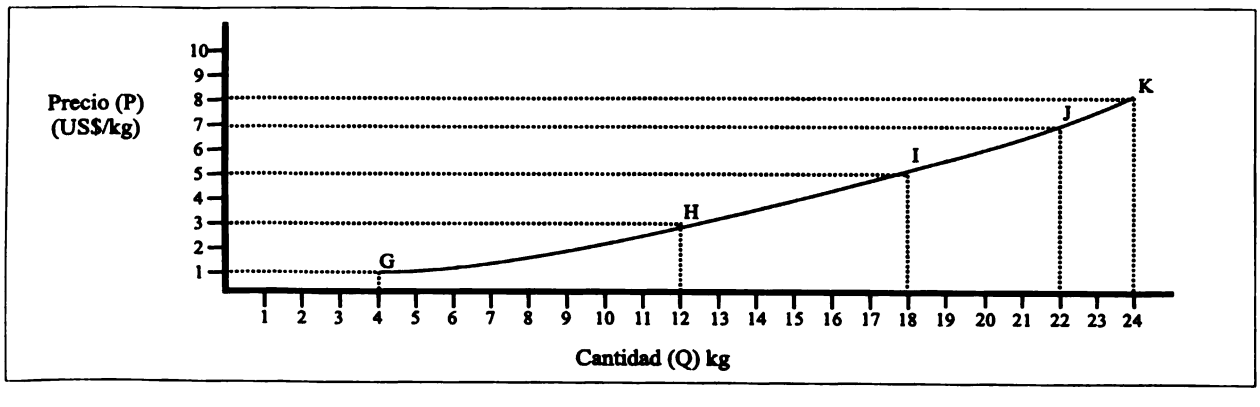
Los productos que no son de primera necesidad muestran, por lo general, una demanda elástica; es decir, la demanda baja en mayor proporción al incremento de los precios. Cuando el precio desciende, la demanda sube pero en mayor proporción a la baja de los precios. En la medida que la curva muestre un comportamiento paralelo al eje de las abcisas, corresponderá un producto con demanda elástica.

Hay productos agropecuarios o agroindustriales, tales como los denominados "delicatessen" que tienen un comportamiento especial, es decir si su precio aumenta, la compra no se reduce. Son productos que no se encuentran habitualmente en cualquier mercado y sus pocos consumidores los desean sin importarles el precio.

El análisis de la demanda es tal vez la parte más importante en el estudio de un mercado. Hoy en día, la producción agropecuaria y la agroindustrial tienen que orientarse en función de la demanda de un mercado. Los tiempos en que todo lo que se produce es consumido, ya han pasado.

	(1) Precio (P) (US$/kg)	(2) Cantidad de ofrecida (Q) (kg)
G	1	4
H	3	12
I	5	18
J	7	22
K	8	24

Fig. 4 COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA DE MANZANAS



Si una producción no tiene como objetivo máximo la satisfacción del consumidor, obtendrá buenos precios. A manera ilustrativa, en el Anexo 1 se presenta un esquema general para efectuar estudios de mercado.

- **Comportamiento de la oferta**

La oferta indica la cantidad de producto puesto en el mercado para su venta durante un cierto lapso y a diferentes precios. La oferta total en un país para un producto determinado, comprende lo que se produce y lo que se importa.

La oferta se puede demostrar mediante una curva que expresa el comportamiento de los vendedores y la cantidad de manzanas que ellos están dispuestos a vender frente a distintos precios. Mientras un precio elevado desanima a los compradores y los induce a dirigirse hacia otras frutas, el precio elevado motiva a los oferentes productores a cosechar y vender más manzanas. En el cuadro y figura siguientes se presenta el comportamiento de la oferta de manzanas.

Una característica especial de la oferta de productos agropecuarios es que no está geográficamente concentrada; se desarrolla en pequeña escala y en muchas unidades independientes. Con relativa frecuencia, por razones de estacionalidad, la oferta es mucho mayor que la demanda y los precios resultantes son más bajos que los previstos.

Otro factor que influye en la oferta es el elevado número de productos agropecuarios que tienen un período de vida relativamente corto. Por esto, cuanto más perecedero sea un producto alimenticio, mayor será la urgencia de su venta. La calidad tiende a deteriorarse cuanto más tiempo pase sin que ocurra la venta del producto.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, es posible comprender cómo la naturaleza de la producción agropecuaria, determina las condiciones especiales de mercadeo de estos productos.

Muchas de las características, desaparecen o pierden importancia cuando se trata de agroindustrias rurales, cuya producción supone la organización y acopio de cierta oferta agropecuaria, la elevación del tiempo de vida útil de los productos, la homogenización de su calidad y la regulación de su oferta.

1.3 FORMACIÓN DEL PRECIO

El precio es la relación de intercambio entre moneda y cantidad de producto con una calidad determinada. El intercambio se efectúa en un lugar (mercado) y momento específicos. Como se comentó en el punto 1.2, el mercado internacional presenta diversas imperfecciones. Por lo tanto, la formación del precio de un determinado producto agropecuario o agroindustrial es influenciado por diversos factores, como son los subsidios a la producción y exportación, aranceles específicos, aplicados a determinados productos, y otros gastos establecidos por las autoridades de los países importadores, que repercuten en forma negativa en el logro de una clara y transparente formación del precio.

En la teoría, el precio de un producto se logra cuando se obtiene un equilibrio, es decir cuando la cantidad demandada por el comprador es igual a la cantidad ofrecida por los vendedores.

En el ejemplo sobre el mercado de manzanas, el equilibrio se da en el punto donde se cortan las curvas de oferta y demanda, cuando el precio de equilibrio es de US$3/kg y la cantidad comprada o vendida, de 12 kilogramos.

Por ejemplo, con un precio de US$7/kg no se aicanzaría el equilibrio o acuerdo entre ofertantes y vendedores ya que estos últimos estarían dispuestos a vender 22 kg, mientras que los compradores desearían adquirir sólo 3 kg, quedando 19 kg fuera de la venta. A un precio de US$3/kg, los ofertantes podrían vender 12 kg, ya que los compradores estarían satisfechos comprando esa cantidad, obteniéndose así el equilibrio entre oferta y demanda.

En un mercado, los precios pueden variar rápidamente porque pueden llegar de un momento a otro cantidades provenientes de otros ofertantes o aparecer nuevos demandantes. También porque muchos productos agropecuarios son perecederos y deben ser vendidos rápido porque, frecuentemente, no existen lugares y condiciones adecuadas para almacenarlos, entre otras razones.

Para que los precios se puedan negociar en condiciones favorables entre dos agentes -comprador y vendedor- cada uno debe disponer de información sobre las cantidades disponibles y sobre los precios establecidos por otros agentes, otros. Cuanto mayor información, mejor "transparencia*" del mercado, favoreciendo las relaciones equitativas entre diversas categorías de agentes.

En principio, el precio pagado por el consumidor es mucho más elevado que el precio de compra al productor. El primero es la suma del segundo, más los costos de las diferentes operaciones vinculadas a la comercialización, la remuneración obtenida por cada agente participante, los gastos financieros originados por los plazos otorgados para el pago del producto vendido y los impuestos correspondientes. En la fijación del precio al consumidor, intervienen también los gastos por pérdidas de producto durante la comercialización -deterioro debido al clima, maltrato durante el transporte, otros.

Palmito enfrenta drástica caída de precios

La fuerte tendencia negativa del precio internacional está originando serias preocupaciones a los productores y exportadores de palmito en conserva. La caída del precio es tan severa que de US$28 por caja hasta hace un año, hoy, el precio es menor que US$20 por caja. Este comportamiento es el resultado del leve crecimiento de la demanda en Europa y EE.UU. y de la creciente oferta de cajas de palmito en conserva, debido al incremento de volúmenes ofertados provenientes de Bolivia, Perú, Costa Rica, Ecuador, Colombia, Venezuela, Guyana Francesa, otros.

El precio al cual el productor vende sus productos, debe ser suficientemente elevado para permitirle cubrir sus costos -insumos, salarios, envase- para remunerar su propio trabajo y obtener un adecuado beneficio para poder seguir desarrollando su producción y asegurando ingresos para su sostenimiento personal y/o familiar.

El conocimiento del comportamiento y las perspectivas del mercado son fundamentales para la toma de decisiones de las OEP sobre inversiones, capacidad de endeudamiento y, obviamente, sobre su rentabilidad.

En la fijación de precios por parte de los ofertantes -productor agrícola o agroindustrial- se debe considerar no solamente el costo y la utilidad que se desean alcanzar, sino también los precios de la competencia y las actitudes de los consumidores. Este último se refiere al valor que los compradores tienen en mente para el producto o cuánto más podrían pagar si el producto tuviera un mayor valor agregado.

Competencia en los mercados

Existen diferentes grados de competencia en un mercado, desde una perfecta competencia hasta el monopolio puro. Es perfecta cuando negocia un gran número de compradores y de vendedores, quienes conocen el comportamiento de los precios, no efectúan pactos, pueden participar con total libertad en la negociación y no tienen poder para influir en los precios. Es un mercado ideal pero practicamente inexistente.

El monopolio es la condición totalmente opuesta a la de competencia perfecta. Se presenta cuando hay un único ofertante y, por lo tanto, tiene pleno dominio para determinar los precios de venta.

Entre estos dos extremos, se sitúa el oligopolio. Se presenta cuando hay pocos vendedores en el mercado. El oligopsonio es cuando hay pocos compradores. En estos casos, los pocos vendedores o los pocos compradores tienen facilidades para lograr acuerdos, fijar precios, repartirse el mercado e incluso fijar volúmenes para ofertar o demandar según el caso.

En la Región Andina, con frecuencia se dan casos de irregularidades en las transacciones relativas a productos de la agricultura y la agroindustria rural, debido a las ventajas exageradas principalmente por parte de intermediarios, empresas agroindustriales y exportadores, creando condiciones de dominio no siempre favorables para los pequeños productores o las agroindustrias.

Por estas razones, es que son muy importantes el acercamiento entre productores, la constitución de acuerdos entre ellos, la formación de asociaciones o empresas de pequeños productores y de agroindustriales para poder ejercer mayor capacidad de negociación frente a compradores intermediarios, como los acopiadores mayoristas, exportadores y grandes agroindustrias.

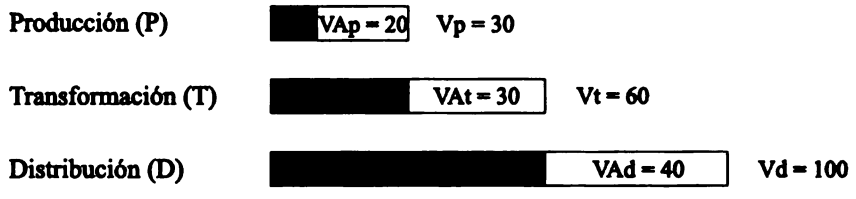
1.4 VALOR AGREGADO

El valor agregado es la diferencia que se obtiene al eliminar al valor de la producción -valor de venta- los gastos correspondientes a los insumos y los servicios, que han sido adquiridos o proporcionados por otras empresas. Es decir que no haya sido generado en la propia empresa. En consecuencia, corresponde al valor obtenido en la empresa mediante el empleo de la mano de obra, gasto por uso de maquinaria, tecnología, gestión del negocio, gastos de transporte y comercialización, impuestos, interés, utilidad obtenida, otros.

Para ilustrar el concepto de valor agregado se utilizará el ejemplo de una producción de frutas destinada a la fabricación de mermeladas. Las frutas son obtenidas en la unidad de producción P, transformadas en mermelada en la unidad T y distribuidas por la unidad D.

La siguiente figura representa este proceso, donde se muestra el valor V de los productos en las tres etapas P, T y D y el valor agregado VA durante el pasaje de una etapa a otra.

Etapas sucesivas



El valor agregado total es 90 y corresponde a la suma de los valores agregados en cada una de las etapas del proceso:

$$VAT = VAp + VAt + VAd$$
$$VAT = 20 + 30 + 40 = 90$$

La eficiencia de la producción, la transformación y la comercialización será tal que buscará la repartición equitativa del valor agregado global entre los diversos agentes que intervienen. El acceso a la información del mercado y de los precios es uno de los elementos esenciales para favorecer esta repartición equitativa.

A veces una categoría de agentes -por ejemplo productores individuales- se encuentra en una posición débil como para obtener la parte que le corresponde en ese reparto, debiendo agruparse, por lo tanto, para reforzar su capacidad de negociación y gestión -por ejemplo, en asociaciones o empresas- para aumentar el tamaño de su mercado y ampliar sus funciones a fin de proporcionar mayor valor agregado a sus productos -selección, clasificación, transformación, publicidad, utilización de una marca comercial.

A continuación se presenta un caso de mayor valor agregado en una fruta nativa, la que recientemente está exportando el Perú.

Mayor valor agregado para una fruta nativa del Perú

El camu camu (Myrciaria dubia (H.B.K.) McVaugh), especie nativa de la Amazonia peruana, crece en forma silvestre en los suelos aluviales, inundados durante la época de lluvias. Ha despertado gran interés en la agroindustria por su alto contenido en ácido cítrico y ascórbido: alrededor de 3 g por cada 100 g de pulpa.

La fruta del camu camu es empleada tradicionalmente en la fabricación de jugos, helados, concentrados, néctares, mermeladas y en la obtención de ácido cítrico y ascórbico natural. Por el alto contenido de este último, la pulpa tiene que ser diluida antes de ser consumida.

Actualmente, la pulpa se congela y se exporta al Japón. Pero no es la única forma de aprovechar este promisorio producto.

Existen proyectos para encontrar nuevas formas de generar un mayor valor agregado. Se estudian dos vías: una, para producir un concentrado líquido de vitamina C, que le permitirá entrar en el mercado farmacéutico de Europa y EE.UU., y otra, para crear productos como gomas y confites e ingresar en el mercado de la medicina natural.

1.5 DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS EN LOS MERCADOS

La distribución es una parte de la comercialización. Agrupa las actividades que se realizan desde el momento en que un producto es utilizable para el consumidor o agroindustria hasta el momento de la adquisición por el consumidor.

El caso más sencillo de distribución es cuando el productor vende directamente al consumidor. Si éste vive lejos del productor, no le puede comprar directamente, entonces tiene que dirigirse a un comerciante que asegure la relación entre consumidor y productor. El comerciante no puede al mismo tiempo ocuparse de su tienda y aprovisionarse de productos. Tiene que pedir a otro que se encargue del suministro de los productos que necesita. Así, para distribuir un producto, se necesitan varias personas.

En el caso de las agroindustrias, se requieren materias primas que son obtenidas produciendo en sus propias tierras, comprando a productores o acopiadores -ubicados en zonas de producción, donde las contratan previamente -agricultura de contrato- o en los mercados mayoristas, situados en las cercanías de sus instalaciones.

También hay agroindustrias que adquieren productos semiprocesados en otras agroindustrias. Un ejemplo es la compra y procesamiento de carcasas de vacuno y porcino, disponibles en los mataderos para elaborar embutidos.

Se denomina canal de comercialización al proceso de traspaso de una materia prima o producto desde el productor hasta el consumidor final. También se le denomina "circuito", "canal de mercado" o "canal de distribución".

El canal de comercialización permite señalar la importancia y el papel que desempeña cada participante (agente) en el movimiento de las materias primas y/o productos. Cada etapa corresponde a un cambio de propiedad del producto o a un tipo de servicio que se presta dentro del proceso de comercialización. Dependiendo

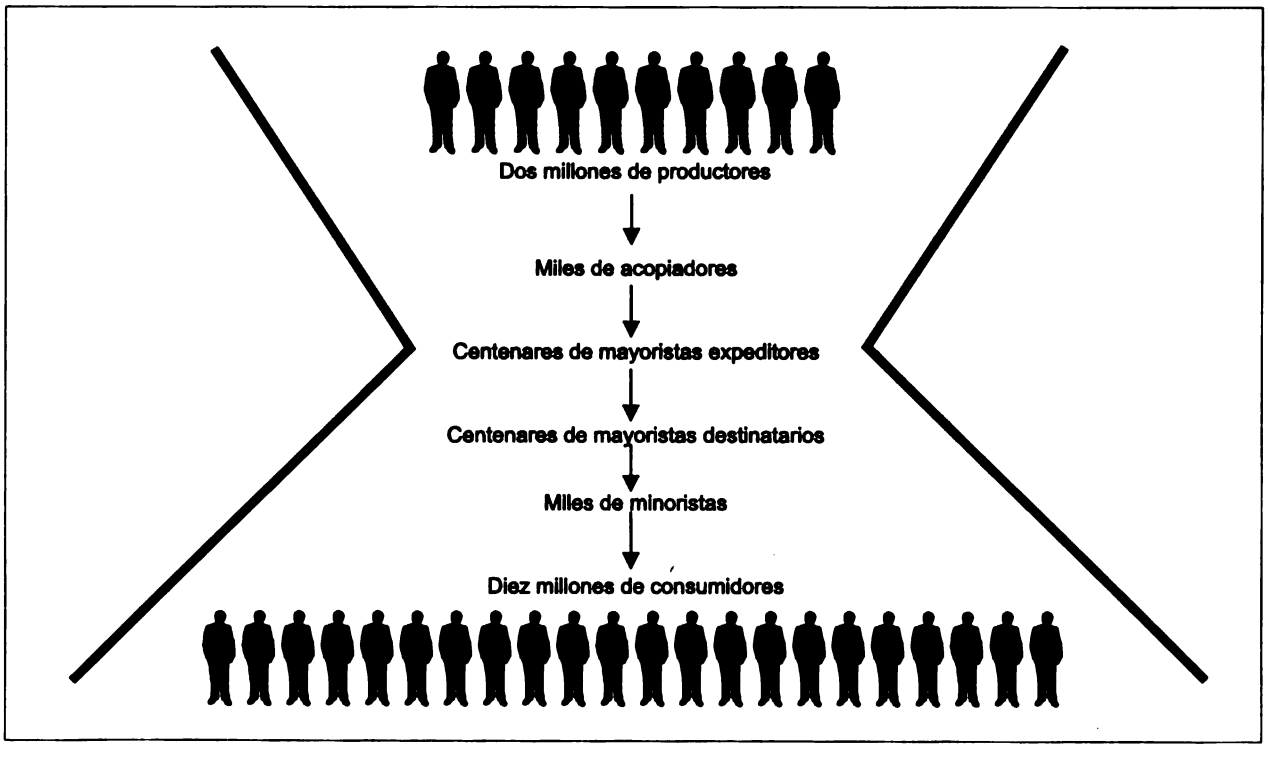
del tipo de materia prima, producto y destino comercial (mercado interno o externo), varía el número de agentes participantes.

Los agentes son todas las personas, físicas y empresas, por quienes pasa el producto para ir desde el productor al consumidor. Cada uno contribuye a la producción, transformación, transporte y consumo del producto. Los agentes permiten el acercamiento entre la oferta y la demanda.

El número de agentes generalmente es muy grande. Esto es normal porque se necesita organizar el arribo de productos provenientes de millones de productores y, a su vez, su distribución hacia millones de consumidores.

En la siguiente figura, se presenta a escala de un país, el número aproximado de agentes de las principales categorías.

Fig. 5 NÚMERO DE AGENTES POR CATEGORÍAS



El "doble embudo" ilustra cómo el número de mayoristas* es netamente inferior al de productores o al de consumidores. Un solo mayorista agrupa la producción de varios millares de productores, creando relaciones de fuerza y de incomprensión.

Durante el proceso de comercialización de materias primas o productos de origen agropecuario o agroindustrial, se pueden originar problemas y dudas entre los agentes

participepantes debido a la: 1) variabilidad en los volúmenes de abastecimiento y/o en la demanda; 2) fluctuaciones en los precios; 3) variabilidad en las condiciones de pago; e 4) incertidumbre en cuanto a la calidad y surtido de los productos.

Es importante lograr mayor coordinación entre los productores y los diferentes agentes de la cadena para estabilizar las relaciones dentro del canal de comercialización. Así, la agrupación de productores individuales resulta muy conveniente pues reduce la ocurrencia de problemas durante la comercialización.

Los agentes que intervienen en la comercialización hacen las veces de "eslabones" y, con frecuencia, se les llama intermediarios. A continuación, se presenta un ejemplo propio de la comercialización del tomate.

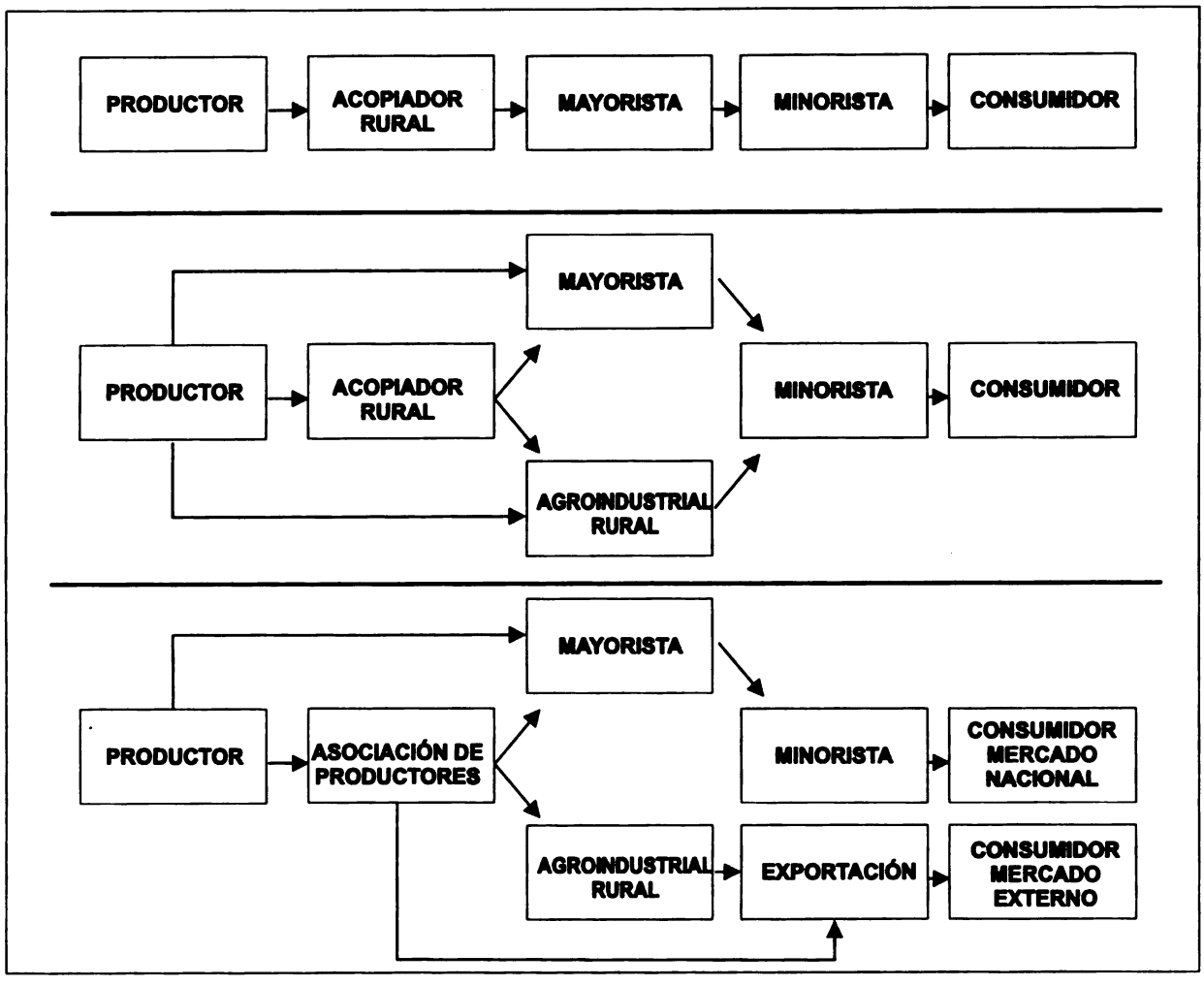
Diferentes agentes participantes en la comercialización del tomate

*Veamos por ejemplo, el camino de los tomates que pasan de las manos del productor, quien los ha cultivado, cosechado y vendido "al borde de su finca" **a:***
*un acopiador, quien los compra de las fincas cercanas y los vende **a:***
*un intermediario, quien los transporta en su camión a la ciudad vecina **a:***
*un mayorista-expendedor, ubicado en la zona de producción, quien los vende **a:***
*un mayorista-receptor, que se encuentra en una zona de consumo, quien los vende **a:***
*un semimayorista, quien los vende en los pueblos cercanos **a:***
*un minorista establecido en el mercado, quien los vende **al:***
*propietario de un pequeño restaurante, **donde:***
un consumidor los come.

Este ejemplo es frecuente: el tomate ha pasado a través de siete agentes intermediarios desde el productor hasta el consumidor.

Existe una infinidad de canales de comercialización en un mismo país, desde muy simples hasta muy complejos. Esto depende de las características de la comercialización de cada producto. A continuación, se presentan tres ejemplos de canales de comercialización indicados en la Fig. 6. En el Anexo 2 se da el ejemplo de un canal de comercialización en el caso del tomate con dos destinos: industrial y para mesa, señalando el grado de participación de cada agente.

Fig. 6 TIPOS DE CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS Y AGROINDUSTRIALES



1.6 FUNCIONES EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

Cada función en el proceso de comercialización es una operación indispensable que permite que un producto transite del productor hasta el consumidor en condiciones técnicas y económicas satisfactorias. Los agentes desempeñan funciones de cuatro tipos:

- Técnicas
- Comerciales
- Financieras
- Organizacionales o humanas

Las funciones técnicas son las que conciernen directamente a las materias primas y a los productos. Las más frecuentes son las siguientes:

- Recolección o acopio*: Recojo de los productos directamente del productor.
- Agrupamiento*: Reunión de pequeños lotes de productos provenientes de diversos proveedores para un mercado con destino determinado.
- Clasificación*: Selección de productos, eliminando aquellos impropios e

impurezas para la venta, y clasificándolos según color, tamaño, calibre, grado de madurez, otros.

- Embalaje y acondicionamiento*: Protección de los productos para el transporte y presentación para ponerlos a disposición de los consumidores.
- Almacenamiento*: Conservación de los productos previa a su venta.
- Transporte*: Traslado de los productos de un lugar a otro.
- Fraccionamiento*: Repartición de un mismo lote entre diferentes clientes.
- Surtido*: Preparación de lotes de diferentes productos para un mismo cliente.
- Pesado.

Una misma función técnica puede ser repetida varias veces. El pesado, por ejemplo, es generalmente efectuado por cada nuevo agente que toma posesión de los productos.

Algunos productos demandan operaciones específicas de transformación o procesamiento, ya sea con la finalidad de prepararlos para el consumo directo (harinas) o para obtener productos intermedios, que son empleados por otras agroindustrias para obtener productos finales -pulpa concentrada y congelada de fruta. Esto también se hace para aumentar el grado de conservación de las materias primas o productos que son perecederos*.

Todo el proceso de transformación y de comercialización debe estar sujeto al cumplimiento de normas* técnicas y sanitarias establecidas por instituciones nacionales, organismos internacionales o por los propios comerciantes. Entre estos últimos están los importadores que son agentes que trabajan en los países a donde se destinan las exportaciones.

Las **funciones comerciales** permiten vender los productos en buenas condiciones. No es suficiente tener productos técnicamente perfectos. Es también necesario saber a quién venderlos y cómo venderlos. Cada agente conoce a varios proveedores* y clientes entre quienes puede elegir para obtener los mejores resultados (precios, plazos, moratoria, otros).

Dentro de las principales funciones comerciales, se pueden citar: la prospección*, la compra y venta, la negociación y redacción de contratos*, el seguimiento de la clientela, la publicidad y el servicio después de la venta.

Las funciones financieras permiten asegurar el pago de los productos y la remuneración de los agentes. En el caso de los productos agrícolas no perecibles y los procesados, puede transcurrir un tiempo muy largo entre el fin de la producción y el pago por el usuario final. Durante este período, es necesario que los agentes aseguren el financiamiento de las diferentes operaciones y de su propia supervivencia.

Las funciones organizacionales se relacionan con la organización y la gestión del conjunto de las otras funciones. El éxito de las operaciones depende de la eficiencia con que los agentes las efectúan, pero también de su capacidad de organizar el trabajo, de planificar la producción o los abastecimientos, de coordinar el conjunto de actividades, de tomar las decisiones adecuadas, de la gestión de los recursos, entre otros.

Las funciones organizacionales son particularmente importantes en las OEP, donde la producción es generalmente realizada en forma individual por cada uno de los miembros y en donde, la toma de decisiones sobre la comercialización, se da en forma colectiva.

Noción de Cadena

Capítulo 2

2.1 CONSIDERACIONES GENERALES

Un importante cambio que se manifiesta notablemente en la actividad productiva y comercial, es que el dominio del mercado ha pasado de los productores y agroindustriales a mercados claramente influenciados por los consumidores. Es decir, antes prevalecía la elección del productor o agroindustrial sobre cuánto producir, mientras que hoy, es fundamental saber qué desean los consumidores antes de producir.

Por lo anterior es indispensable tener un buen conocimiento de los mercados para abordar eficazmente la comercialización. Adquirir este conocimiento significa identificar el conjunto de compradores o consumidores posibles, sus funciones y cuáles deben cumplir los proveedores; así como la naturaleza, calidad y cantidad de los productos que desean adquirir, entre otros. Disponiendo de esta información, los productores y agroindustriales tendrán la capacidad de evaluar y escoger a sus clientes en función de sus deseos o requerimientos.

Por ejemplo, de nada serviría proponerle a un exportador la venta de un solo saco de café. Sus necesidades son tales que no podrá estar interesado en proveedores que no puedan entregarle cantidades homogéneas y suficientes de café. Igualmente es inútil ofrecer al comprador de un supermercado* un lote de conservas de tomate, cuando lo que él espera de un proveedor es que sea capaz de abastecerlo periódicamente durante todo el año o, al menos, algunos meses, con una cantidad suficiente de conservas de tomate de calidad adecuada con entregas periódicas, permitiéndole llenar diariamente sus anaqueles con el producto.

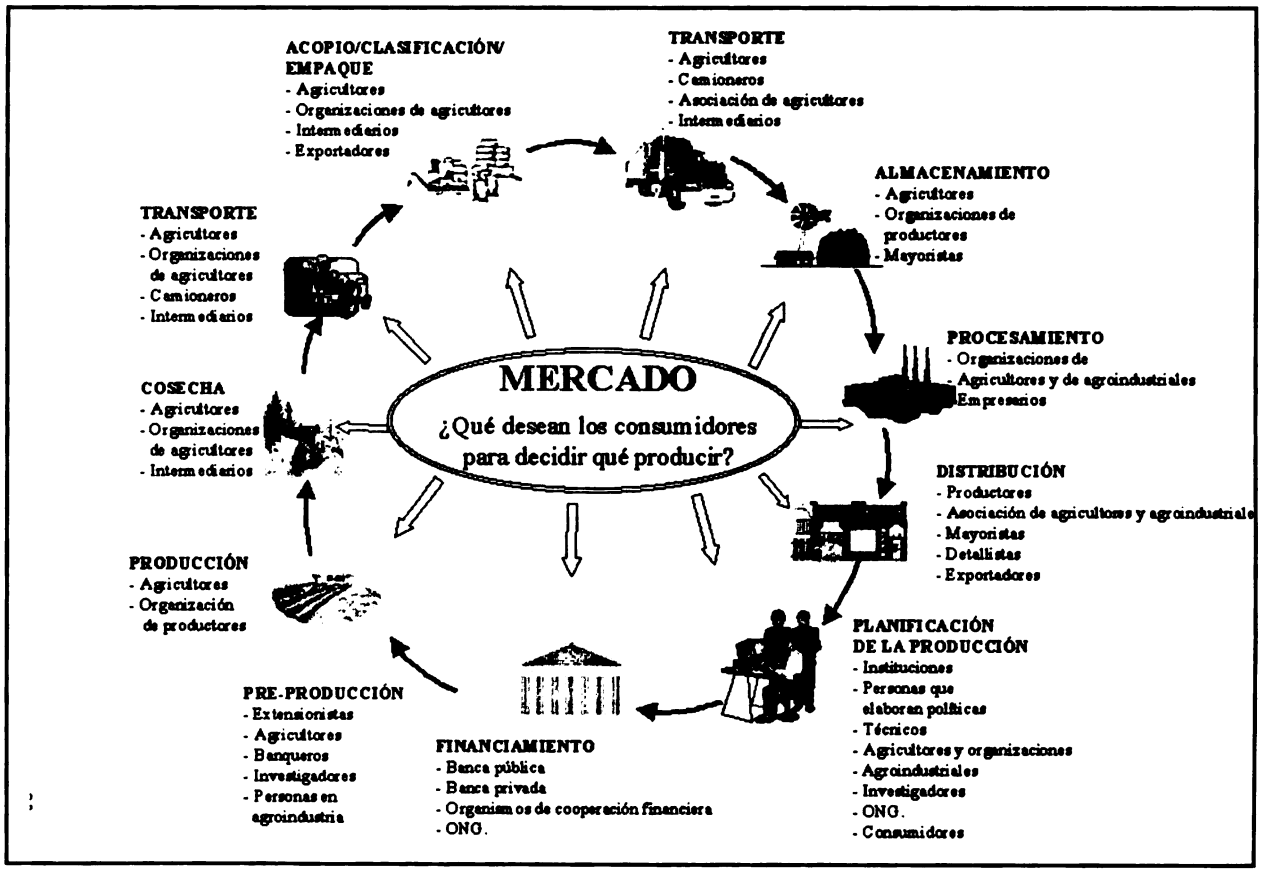
La noción de cadena permite organizar y analizar la información sobre las etapas, actividades y agentes de un determinado producto. Las cadenas constituyen ordenamientos interrelacionados de los agentes y de sus actividades para generar, transformar y entregar un bien agropecuario o agroindustrial hasta su destino final.

A través de una cadena se accede al consumidor y a las preferencias y tendencias

que éste revele, las cuales deben ser retransmitidas hacia atrás para que el productor sepa, por ejemplo, cuál variedad de una determinada fruta, es la preferida por los consumidores cuando la consumen fresca o qué variedad prefiere la agroindustria para procesarla para obtener conservas, mermeladas, jugos.

A manera de ilustración, en la Fig. 7 se muestran los componentes de una cadena agroalimentaria. Se observa un círculo que va desde la planificación de la producción, pasando por diversos componentes, entre ellos, la producción, cosecha, almacenamiento, procesamiento y distribución. En cada uno se deben tomar decisiones en función del comportamiento de los mercados.

Fig. 7 DESCRIPCIÓN DE UNA CADENA AGROALIMENTARIA



Una cadena describe los siguientes aspectos:

- Agentes y sus funciones en las etapas de producción, transformación y comercialización con el fin de que un producto llegue desde el productor al consumidor.
- Relaciones y flujos del producto, así como la información y los recursos de los diversos tipos de agentes.

El análisis de una cadena permitirá conocer cuáles son los productos frescos o procesados involucrados, los tipos y complejidades del (os) circuito(s) por donde circulan las materias primas, productos intermedios o productos finales, número de agentes, ubicación y funciones -producción, transformación, distribución, servicios administrativos, legales, otros- cantidades de productos que circulan, lugares

de intercambio, precios y costos, entre otros. Para la identificación, diseño y cuantificación de todos los elementos incluidos en una cadena, se requiere el apoyo de especialistas con experiencias en los productos que son de interés de la OEP.

Con un buen análisis de la cadena y tomando las previsiones acerca de las expectativas de otros agentes que pudiesen ingresar en ella en el corto y mediano plazo; así como evaluando y organizándose para cumplir determinadas funciones técnicas, comerciales y financieras, la OEP estará mejor preparada para actuar de manera dinámica y activa, además de obtener un mejor valor para su producción.

El rol de los acopiadores dentro de una cadena

Los acopiadores, quienes frecuentemente son criticados porque "compran a bajos precios para revender mucho más caro", cumplen en realidad varias funciones indispensables:
- *Identifican los lugares de aprovisionamiento: función comercial de prospección.*
- *Compran la producción a los productores: función comercial de compra.*
- *Agrupan cantidades importantes: función técnica de acopio.*
- *Organizan el transporte hasta los mercados mayoristas: función técnica de transporte.*
- *Venden a los mayoristas: función comercial de venta.*
- *Pagan a los productores y a los transportistas*: función financiera.*

Querer suprimir a los acopiadores no siempre es posible, salvo si hay otros agentes que puedan cumplir las mismas funciones con la misma eficacia; sin embargo hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- *El mayorista no está equipado para realizar por sí mismo el acopio; tendría que contratar personal para cumplir esa tarea y alquilar camiones; pero sobre todo tendría que conocer bien las zonas de producción.*
- *El productor aislado no puede llenar todas las funciones mencionadas porque no tiene tiempo, ni producción suficiente; además conoce poco a los mayoristas y tiene limitada capacidad para cumplir múltiples funciones.*
- *Los productores organizados para cumplir sólo la función de acopio, son muy vulnerables, sobre todo si se trata de materias primas o productos muy perecibles. Su espera pasiva por un comprador, hará que éste fije precios de compra más bajos, sabiendo que los productores al no contar con medios de almacenamiento, estamos obligados a vender más rápido la materia prima o productos acopiados*

2.2 EJEMPLO DE LA CADENA DEL MANGO FRESCO

A continuación, se presenta el ejemplo de una cadena referente a un producto de exportación. Se trata del mango fresco exportado por el Perú -también exportado por Colombia, Ecuador y Venezuela. La Figura 8 ilustra el funcionamiento de la cadena. Se identifican sus puntos claves, diversos agentes participantes y operaciones que se realizan en el país de origen y en el de destino.

ANTECEDENTES

En el departamento de Piura, al Norte del Perú, se cultivan grandes extensiones de mango, cuya producción se destina a la exportación en fresco y a la fabricación de pulpa concentrada. Su destino principal son los mercados de Europa y EE.UU.

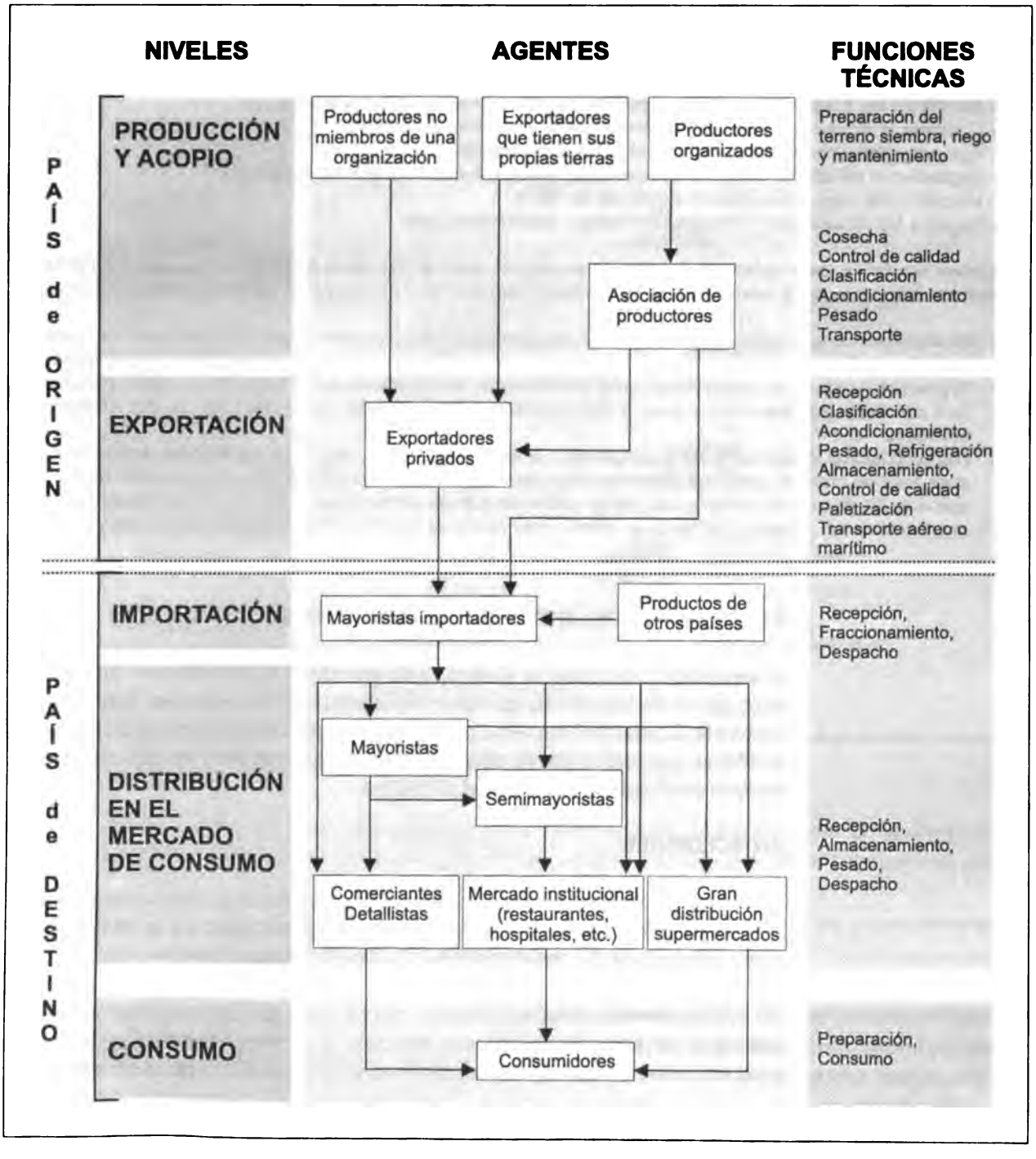
Se cultivan diversas variedades -Haden, Kent y T. Atkins- que son preferidas para la exportación en fresco. Los excedentes de fruta en las plantas de empaque, junto con la producción de otras variedades, se utilizan para la producción de pulpa concentrada.

La producción es muy estacional, obteniéndose sólo entre noviembre a marzo,

cuando se efectúan las exportaciones y se procesa el fruto para la fabricación de pulpas para su venta durante todo el año.

Parte importante de la producción de mango fresco se consume en el mercado nacional durante los meses de noviembre hasta marzo. También hay consumo de pulpa (en frascos de 250 cc); sin embargo, su demanda no es muy significativa en el mercado interno.

Fig. 8 CADENA DEL MANGO FRESCO EN EL PERÚ



AGENTES Y FUNCIONES EN LA PRODUCCIÓN

Los productores poseen 8 ha en promedio, parte de las cuales se destina al cultivo de mango. La mayoría de los productores son individuales y venden el mango directamente a las plantas de empaque -en fresco para exportación- o a las plantas de procesamiento -elaboración de pulpa. Con frecuencia, todas estas empresas fijan sus compras mediante contratos con los productores o son éstos quienes ofrecen su producción.

En algunos casos, las plantas de empaque se encargan de cosechar y clasificar el mango para llevarlo desde los lugares de producción hasta sus instalaciones de tratamiento.

Algunas plantas de empaque y de procesamiento también poseen áreas de cultivo, pero en proporciones marginales. Existen asociaciones de productores que acopian la producción de sus miembros y la destinan a su propia planta de empaque para luego exportar directamente el mango fresco. En algunos casos, estas organizaciones venden a otras plantas de empaque o de procesamiento.

Respecto a la producción, las principales funciones que cumplen los agentes son las siguientes:

- Suministro de semillas, abonos, productos fitosanitarios.
- Cultivo: Preparación del suelo, siembra, mantenimiento y riego.
- Cosecha.
- Selección, acondicionamiento y transporte hasta las empresas empacadoras o de procesamiento.

Con relativa frecuencia, los exportadores efectúan el suministro de insumos a los productores y, en contraparte, ellos se comprometen a darles su producción.

Para poder seguir un plan de exportación concertado con los importadores*, los exportadores deben regular su abastecimiento con los productores, estableciendo la programación de la cosecha. Por ello, los contratos entre exportadores y productores indican en forma precisa los periodos de entrega de insumos -semillas, fertilizantes, otros- y de la cosecha.

Existen varias plantas de empaque que poseen instalaciones para el tratamiento hidrotérmico del mango fresco para exportación (exigidos por las autoridades sanitarias de EE.UU.) - tal como la Asociación de Productores de Mango (Adepromango).

AGENTES Y FUNCIONES EN LA EXPORTACIÓN

Los agentes que participan en la exportación de mango fresco y de pulpa concentrada, cumplen numerosas funciones entre las que se pueden distinguir las siguientes:

- Técnicas:
  - Acopio.

- Recepción de los productos (materia prima), identificación de los productores, control de calidad, pesado.
- Selección, acondicionamiento, puesta en cámara fría, paletización*.
- Control de calidad antes de la expedición.
- Procesamiento para la obtención de pulpa concentrada.

- Comerciales:
- Gestión de las relaciones con los productores (planeamiento, contratos, otros).
- Gestión de las relaciones con los prestatarios de servicios (transporte, fabricantes de embalajes, otros).
- Gestión de las relaciones con los clientes (seguimiento de clientes, búsqueda de nuevos clientes, otros).

- Financieras:
- Investigación de modalidades de financiamiento.
- Pago a los productores.
- Cobro de los créditos a los clientes (facturación, documentos, otros).

Estas funciones son cumplidas por los productores individuales, asociaciones de productores y exportadores privados. En lo posible, se realizan con base en la importancia de la calidad del producto, para lo cual se requiere mantener estrechas coordinaciones entre los agentes debido al carácter perecible del producto -almacenamiento en frío- y a la necesidad de programar la reserva de espacios de carga para el transporte marítimo o aéreo.

AGENTES Y FUNCIONES EN LA IMPORTACIÓN

Los agentes de aduana* llenan las formalidades que exigen las autoridades oficiales de aduana y, generalmente, se encargan de colocar los productos en el avión o barco hasta el mercado de destino.

Los principales clientes son los mayoristas importadores que operan en los mercados de Europa y EE.UU.

Estos agentes cumplen diversas funciones:
- Técnicas:
- Recepción.
- Control de calidad (certificación).
- Puesta en cámara fría.
- Preparación de los lotes para los clientes.
- Despacho.

- Comerciales:
- Gestión de las relaciones con los proveedores, búsqueda de nuevos proveedores, otras.
- Gestión con los clientes, búsqueda de nuevos clientes, otras.

- Financieras:
- Pago a los proveedores.
- Cobro de los créditos.
- Pago del transporte marítimo o aéreo.

Los exportadores trabajan con uno a tres importadores y sus relaciones, por lo general, se establecen por medio de un contrato escrito.

Se utilizan diferentes modalidades de venta: a consignación* o a precio firme*. A veces, a la firma del contrato, el importador da un avance* o adelanto para ayudar a preparar la exportación y, frecuentemente, paga el transporte marítimo o aéreo.

Los problemas más importantes se relacionan con la evaluación de la calidad, generalmente realizada por el importador durante la recepción del producto. En ciertos casos, la certificación se hace en el momento del embarque -certificación a la salida- con la presencia de un representante del importador, que da mayor seguridad al exportador. Esta alternativa sólo es posible cuando las cantidades son tan importantes que permiten justificar este costo.

AGENTES Y FUNCIONES EN LA DISTRIBUCIÓN FINAL

Los principales agentes en la distribución final son los comerciantes minoristas - especializados en frutas y legumbres- las colectividades* -restaurantes de empresas, hoteles, hospitales- y los grandes complejos que agrupan las grandes cadenas de comerciantes, tales como los supermercados e hipermercados *.

Las funciones de estos agentes son muy variables y necesitan gran diversidad de productos y abastecimiento permanente.

En los mercados mayoristas, los compradores pueden elegir entre muchos proveedores pero generalmente trabajan con aquellos que les ofrecen seguridad y confianza. Un importador que es abastecido irregularmente pierde la confianza de sus clientes. Por ello, es particularmente exigente con los exportadores respecto al calendario de abastecimiento.

El mayorista - importador vende a diversos distribuidores pero también a otros mayoristas o semimayoristas -fuera del mercado- ubicados en otras ciudades - centros de consumo- que luego venden en el mercado local.

La "gran distribución" -supermercados e hipermercados- está convirtiéndose en el canal de comercialización predominante, imponiendo sus condiciones:

- Productos en cantidades importantes y con calidad idéntica.
- Precios atractivos para el consumidor.
- Abastecimiento regular y puntual.

Los restaurantes al preferir productos con muy alta calidad, realizan sus compras directamente a mayoristas - importadores.

Parte 2

Cómo definir las estrategias de exportación

Cómo Definir las Estrategias de Exportación

Parte 2

Exportar un producto significa hacerlo pasar legalmente de la frontera del país donde ha sido creado para enviarlo a otro. La exportación es frecuentemente diferente a la comercialización que se da en el mercado nacional, porque está sometida a obstáculos inherentes.

El ingreso del producto a un país impone el respeto de sus legislaciones y reglamentos. Igualmente, el producto debe ser adaptado a las preferencias y exigencias de los consumidores del país de destino, y que pueden ser muy diferentes a las de los consumidores del país de origen. La distancia impone nuevos modos de transporte para el producto, aumentando los plazos entre producción y entrega al usuario final y, en consecuencia, las necesidades financieras. Exige esfuerzos para conservar la calidad de los productos. En resumen, las relaciones comerciales y financieras son más complejas.

Muchos de los responsables de la OEP piensan que la exportación podría constituir una vía beneficiosa para la organización, pero se sienten desorientados para emprender esta nueva actividad. Su percepción es muy parcial acerca de las potencialidades y obstáculos de la exportación y no se sienten seguros de comprometer a la organización en esta actividad.

Esta sección de la Guía, les puede ayudar a confirmar el interés y la posibilidad que tiene la organización de convertirse en exportadora. Igualmente, a identificar qué tipos de productos pueden exportar y hacia qué mercados orientarse. Finalmente, les dará consejos para que sus decisiones sean definidas y tomadas en el seno de la OEP a fin de favorecer el éxito de las futuras actividades de exportación.

Como en la mayoría de las actividades económicas, el proceso de decisión en la actividad de exportación es iterativo. Es difícil seleccionar un producto sin referirse a un mercado particular, como también es difícil evaluar el interés de la exportación sin haber determinado qué producto exportar. Sin embargo, construir una estrategia de exportación supone efectuar sucesivamente un cierto número de selecciones que deben ser ajustadas progresivamente a medida que se va precisando el conjunto de actividades.

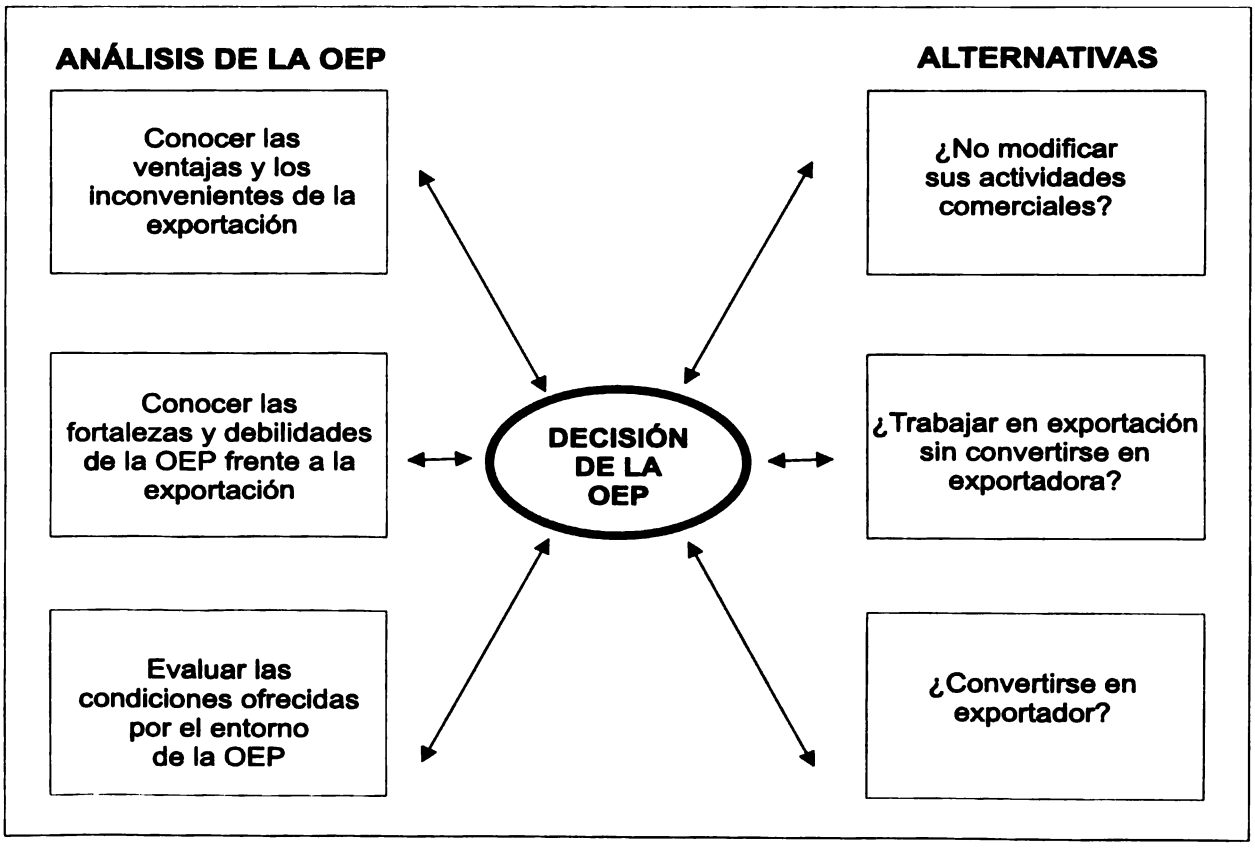
Capítulo

Qué Significa Exportar

1

A menudo, los productores individuales o los miembros de una OEP saben que su producción de productos frescos o procesados, está total o parcialmente destinada a la exportación; sin embargo desean que su organización vaya "mas lejos", que sea más activa en el proceso de comercialización. Para ello, hay diferentes posibilidades: tener acuerdos con los exportadores, asociarse con ellos, tener su propia actividad de exportación, entre otros. Este capítulo tiene el propósito de ayudarlos a elegir entre las diferentes posibilidades que se les presenten.

Fig. 9 ¿SE DEBE EXPORTAR?



1.1 CONOCER LAS VENTAJAS Y LOS INCONVENIENTES DE LA EXPORTACIÓN

Antes de que una OEP se "lance" en la actividad de la exportación, sus miembros deben conocer las ventajas y los inconvenientes frente a otras formas de comercialización. A continuación se presentan de acuerdo a su carácter técnico, comercial, financiero y humano.

Inicio de una OEP exportadora

La Comunidad de Salinas de la Provincia de Bolívar, en Ecuador, empezó a exportar productos elaborados por grupos de campesinos organizados, amparados en una organización de segundo grado, denominada FUNORSAL.

"Al inicio, y luego de una extensa búsqueda, encontramos un espacio consistente en las cadenas de comercio alternativo de Europa. Nuestros primeros productos despachados fueron artesanías de hilo de oveja. Con el pasar del tiempo, encontramos nuevas oportunidades para otros productos, los que se constituyeron en la línea más importante de exportación: pasta de cacao, hongos, mermeladas, turrones, etc."

"Hemos tenido que pasar por muchas pruebas de calidad; exigencias para la presentación de los productos y ajustes en los precios. Podemos ver que el reto de llegar en un primer momento a exportar ha sido muy difícil superarlo pero lo hemos logrado".

"Hoy en día atendemos comercialmente al mercado formal, lo que nos ha obligado a ser eficaces. Nuestros principales puntos de venta se encuentran en Italia, Alemania y España".

"Haciendo un análisis de este caminar, vemos que, con decisión y voluntad para superar los problemas, se puede llegar a exportar y tener una relación directa con el comprador."

DESDE UN PUNTO DE VISTA TÉCNICO

- **Ventajas**

La exportación permite adquirir nuevos "saber hacer"

Los importadores son generalmente más exigentes y más rigurosos que los compradores nacionales. Los esfuerzos que una OEP debe hacer para adaptarse a la demanda de sus nuevos clientes, le permite adquirir nuevas formas de desempeño frente al reto de la exportación, como las siguientes:

- Establecer y seguir una planificación metódica de la producción y de los despachos.
- Adquirir nuevas técnicas de producción -mejora de la productividad- y de difundirlas entre sus miembros.
- Incluir nuevas funciones de posproducción*, tales como el acopio, almacenamiento, acondicionamiento, otras.
- Incursionar en operaciones de transformación agroindustrial o mejorar las que realiza.

- Trabajar con nuevos prestatarios de servicios: transportistas, agentes de aduana, entre otros.
- Tener el dominio de la logística y la coordinación de actividades para asegurar la calidad y el cumplimiento de los plazos.

Las funciones y el «saber hacer» desarrollado por la OEP son ventajas que deben ser aprovechadas para mejorar sus ventas.

- **Inconvenientes**

Cuando el proceso de producción no está bien dominado, la exportación conlleva elevados riesgos...

Por lo general, las exigencias de calidad de los productos destinados a la exportación son más rigurosas que las establecidas para el mercado nacional y obligan a tener un buen dominio de las técnicas de producción. La incertidumbre o los errores en la producción pueden tener mayor impacto para la exportación, si se compara con sus efectos en la comercialización en el mercado nacional.

La calidad de los productos exportados debe ser perfectamente homogénea, a pesar que no siempre todos los miembros de una OEP tienen las mismas capacidades productivas y no todos hacen los mismos esfuerzos para lograr la calidad deseada.

... y las exigencias de calidad pueden ser el origen de conflictos en el seno de la OEP

La diferencia de calidad de los productos -sean frescos o procesados- puede originar conflictos entre los miembros de la OEP. Algunos pueden tener la impresión de "pagar" los errores de los otros, si es que no se ha establecido ningún control durante el acopio o el procesamiento. Los conflictos pueden aparecer igualmente entre los miembros y los responsables de la OEP, quienes por su contacto directo con los importadores, tienen exigencias que son a veces mal entendidas por los primeros.

La OEP debe dominar el conjunto de las funciones técnicas. Un error en cualesquiera de ellas, puede significar la anulación de todos los esfuerzos de los miembros.

DESDE EL PUNTO DE VISTA COMERCIAL

- **Ventajas**

La exportación refuerza la posición comercial de la OEP...

La exportación permite acceder a nuevos mercados y nuevos clientes. Además, si la OEP planifica sus actividades con un importador y llega a un acuerdo con él, puede vender sus productos antes que la producción misma haya empezado. La exportación directa permite igualmente que una OEP sea menos dependiente de los compradores y exportadores nacionales.

- **Inconvenientes**

... pero aumenta los riesgos comerciales

La distancia geográfica de los mercados limita las posibilidades de los responsables de una OEP de encontrarse personalmente con los importadores. El idioma, la cultura, los diferentes modos de trabajo pueden trabar el diálogo y la comprensión

recíproca. Los responsables de la OEP deben aprender a gestionar sus actividades en el marco de esas dificultades de comunicación con sus clientes. Esto requiere, en particular, una buena anticipación de las dificultades, así como el esfuerzo riguroso y precisión en la fijación de los términos de las transacciones.

Ya que, en general, se requiere trabajar con volúmenes importantes, la exportación conlleva riesgos relativamente elevados. Si en caso de que el importador fallara, los recursos invertidos serán generalmente muy difíciles de recuperar, además del tiempo requerido.

DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONÓMICO Y FINANCIERO

- **Ventajas**

La exportación permite la creación de valor agregado y el aumento de los beneficios...

Para exportar, la OEP debe incluir nuevas funciones en aval de la producción, otorgando valor agregado a los productos y generando beneficios[1], lo que servirá para aumentar el precio pagado a los miembros, motivándolos y reforzando su interés por la organización. Otra parte de los beneficios debe ser utilizada en inversiones (equipos, materiales, otros), es decir para el desarrollo de la empresa.

Una OEP, gracias a la exportación, puede obtener divisas que, por ejemplo, le dan la posibilidad de importar insumos, como semillas, envases, otros.

La exportación permite igualmente mejorar el conocimiento de las técnicas y prácticas de financiamiento: aptitud para crear un plan de financiamiento y para negociar préstamos, créditos bancarios, adelantos, otros.

- **Inconvenientes**

...pero, exportar aumenta las dificultades de caja...

Al adaptarse a las exigencias de la exportación y al integrar nuevas funciones en aval de la producción, la OEP debe hacer frente a nuevos gastos de explotación e inversiones. En general, los plazos de pago son muy largos y ocasionan, a menudo, dificultades de caja. Es probable que la OEP esté en la obligación de pedir préstamos para poder financiar sus actividades: créditos de campaña, préstamos a mediano y largo plazo.

El pedir préstamos tiene un costo y no es en sí un inconveniente si existen las fuentes de financiamiento. Sin embargo es necesario asegurar que el endeudamiento de la OEP sea compatible con su capacidad de reembolso.

... y los riesgos

El aumento de las funciones asumidas por una OEP que empieza con la exportación, multiplica las transacciones financieras que la organización debe efectuar, así como los riesgos correspondientes.

[1] El término "beneficio" no es empleado en algunos tipos de OEP, donde se utiliza el término "excedente" como el resultado positivo del ejercicio. "Beneficio" es usado en el texto porque su uso es más generalizado.

Tres consejos para exportar

Primera condición: Tener paciencia.

Segunda condición: Tratar de viajar. Es una manera adecuada de conseguir nuevos mercados.

Tercera condición: No hacerse ilusiones de ganar rápidamente mucho dinero.

"Recuerdo que hace unos diez años hice un embarque de garbanzos a Nueva York en un barco de la Compañía Peruana de Vapores (CPV) que se quedó varado y no llegó a tiempo a su destino y cuando desembarcaron el garbanzo, la mitad estaba dañado o fuera de norma".

"Terminé enjuiciando a la CPV pero perdí el mercado, porque al importador no le interesaba que la CPV tuviera tal monopolio que obligaba que las exportaciones sólo podrían embarcarse en barcos de bandera peruana. Lo que le interesaba al importador era que el pedido llegue a tiempo".

"Conquistar un mercado toma meses y a veces años...pero puede perderse en minutos y no recuperarse jamás, pues se trata de un medio sumamente competitivo. De allí que los exportadores tenemos un dicho: "más vale perder el oro que perder al cliente".

DESDE EL PUNTO DE VISTA HUMANO

• Ventajas

La exportación puede constituirse en un proyecto importante para los miembros de la OEP...

El compromiso de una OEP con la tarea de exportar puede contribuir al desarrollo de un espíritu de empresa en el seno de una organización, así como a una mejor cohesión y participación de parte de sus miembros. Muchas decisiones deben tomarse en forma colectiva y los órganos colegiados, como la Junta Administrativa y la Asamblea General son llevados regularmente a tomar decisiones, valorizando así el funcionamiento democrático de la organización.

Exportar brinda a la OEP y sus miembros una apertura al exterior, favoreciendo la evolución de su desempeño y de los modos de trabajo.

• Inconvenientes

... pero aquello demanda frecuentemente vencer resistencias al cambio.

En una OEP no hay seguridad de que todos sus miembros puedan o quieran cambiar métodos de trabajo para obtener una producción exportable. Es necesario convencerlos de las ventajas y hacerlos aceptar los inconvenientes que conlleva esa actividad. Igualmente no hay seguridad de que todos los asalariados tengan la capacidad de adquirir el "saber hacer", necesario como para dominar las actividades relacionadas con la exportación.

Los riesgos y las exigencias ligadas a la exportación, ponen a prueba el compromiso de los miembros de la OEP, quienes deben asumir en forma colectiva errores y dificultades.

En caso de que surgan problemas o cuando hay que tomar rápidamente ciertas decisiones, es indispensable que una autoridad -Presidente o Director- haya sido designada para actuar con toda legitimidad en vez de la Junta Administrativa -

generalmente difícil de convocar. Esta delegación del poder de decisión puede causar dificultades internas, aún más si las decisiones que se tomen no tienen los efectos esperados.

Como se indicó anteriormente, las exigencias por calidad pueden crear desacuerdos dentro de la organización.

A menudo, la exportación pone en contacto a personas con culturas diferentes, pudiendo crear incomprensiones y dudas entre exportadores e importadores.

1.2 CONOCER LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA OEP FRENTE A LA EXPORTACIÓN

Frente al reto de la exportación, las OEP tienen ciertas fuerzas y debilidades, en común. Se trata, salvo menciones particulares, de tendencias generales más o menos conformes con la realidad de cada OEP. Sus miembros tendrán que reflexionar en función de su propia organización.

FORTALEZAS

En las OEP, las decisiones importantes se toman en la Asamblea General, aunque también algunas lo hacen a través de directorios. Los beneficios son conocidos y su utilización se decide de manera comunitaria. La información relativa al patrimonio de la empresa, es accesible a todos sus miembros. Todo miembro que tenga la capacidad necesaria puede ser elegido para un puesto de responsabilidad.

En la práctica, las OEP no siempre reúnen estas características. Sin embargo, la evolución actual de estas organizaciones va en el sentido de la estricta aplicación de sus estatutos, los cuales les confieren cierto grado de transparencia. Esta es una fuerza para la organización que quiere acceder a la exportación. En efecto, la transparencia favorece el compromiso de los miembros y les permite beneficiarse de los esfuerzos realizados y situar adecuadamente la incidencia de sus comportamientos y sus acciones -venta de la producción a terceros, retraso en los aportes, otros- sobre los resultados obtenidos por la organización.

El dominio del abastecimiento constituye igualmente una fuerza para las OEP exportadoras

La segunda gran fuerza de las OEP se encuentra en el abastecimiento. Este constituye una enorme ventaja frente a las otras sociedades de exportación, cuyo abastecimiento está sometido a la incertidumbre de la oferta de los productores y los acuerdos establecidos con ellos. Muy a menudo, los estatutos imponen que los miembros aporten su producción a la OEP. Si este compromiso no estuviera establecido en los estatutos, esta obligación puede ser decidida en la Asamblea General.

Asimismo, por intermedio de la OEP, sus miembros entran en contacto directo con el mercado, permitiéndoles adaptar rápidamente su producción a la naturaleza y exigencias de la demanda.

La obligación de aportar

En Arequipa - Perú, la Asociación de Productores y Agroindustriales de Vítor - La Joya, organización que agrupa a 120 productores esparragueros, acordó autogravar su producción, descontando el 1,5% de su precio de venta por kilogramo de espárrago, constituyendo un fondo administrado por la Gerencia de la Asociación para prestar servicios a los productores. Con este fondo se ha establecido una garantía para obtener créditos en insumos productivos, contratar asistencia técnica, efectuar investigaciones de nuevos productos y financiar la negociación colectiva de su producción. Ya son cinco años de dos campañas cada año que la Asociación ha financiado estos servicios. Esto le ha permitido legitimarse y se ha incrementado el número de sus asociados.

Asimismo, los productores -por acuerdo de Asamblea General- comprometen la venta de parte de su producción a través de la Asociación. El asociado que no cumple la primera vez, sufre la restricción de los servicios prestados por la Asociación y, en caso de un segundo incumplimiento, puede ser expulsado.

La otra fuerza de las OEP exportadoras está en la relación que surge entre productores e importadores

La tercera gran fuerza de las OEP exportadoras proviene del control de sus miembros sobre el conjunto de las operaciones desde la producción hasta la selección y sus relaciones con los importadores. Existe así una relación casi directa entre productores e importadores -fuente de seguridad para estos últimos. Es más fácil para ellos planificar su comercialización; aumentar las cantidades y desarrollar nuevos productos cuando trabajan directamente con productores, de quienes sí conocen sus fuerzas y debilidades.

DEBILIDADES

A veces, los miembros de las OEP no respetan sus compromisos y comprometen el éxito de las actividades de exportación

Las OEP, sobre todo cuando se inician en la exportación, tienen debilidades que no se deben subestimar

Normalmente, las OEP tienen estructuras en las cuales la adhesión de sus miembros, es libre y abierta. Ellos tienen los mismos derechos y obligaciones y deben aceptar los mismos compromisos y obligaciones. Lamentablemente, en la realidad, los miembros no respetan sus compromisos muy a menudo y, es frecuente, que dentro de la OEP no haya la voluntad o posibilidad de aplicar las sanciones en contra de ellos, como, por ejemplo, cuando los miembros vendan una parte de su producción a otras empresas, violando las disposiciones estatutarias o los acuerdos.

La existencia de una jerarquía y de centros de decisión con un poder real, puede ser debilitada por la falta de cohesión o presencia de conflicto entre sus miembros. En una OEP, los miembros -electores de los administradores- son también productores, pudiendo lograr, en algunos casos, que los procedimientos sean difíciles de aplicar, tal como cuando la producción de un miembro no cumpla con los requisitos de calidad.

La voluntad de hacer respetar los principios democráticos vuelve a veces la toma de decisiones lenta y difícil.

Los responsables de las OEP rara vez están preparados para actuar en el mercado internacional

Rara vez los miembros han sido preparados para participar en la gestión de una organización que haya tenido relaciones comerciales en el plano internacional. En general, los administradores están poco capacitados para estas tareas nuevas y complejas. Además, debido a sus limitados medios financieros, las OEP no tienen siempre un personal asalariado suficientemente calificado.

A la par de estas debilidades, ligadas al tipo de organización y funcionamiento, ciertas OEP están en desventaja en el ámbito financiero, debido a sus capitales limitados, lo que dificulta su acceso a los créditos bancarios.

ANALIZAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Evaluar las fortalezas y debilidades de su organización es una condición previa a todo compromiso relativo a las actividades de la exportación

Antes de entrar en la actividad de la exportación, una primera labor de los miembros de una OEP es hacer un análisis de sus capacidades y debilidades.

Una autoevaluación es siempre difícil de realizar pero, conducida con rigurosidad, permite tomar decisiones correctas. Las estructuras de apoyo son muy útiles para la preparación de las evaluaciones, pero no deben sustituir a los miembros en la toma de decisiones.

En el transcurso de esta evaluación, se pondrá el énfasis sobre el factor humano

En el transcurso de ese proceso, se debe otorgar la mayor importancia al factor humano. Es esencial estimar la capacidad que tienen los miembros y empleados para cambiar sus costumbres y modificar su comportamiento.

Los administradores y los asalariados deben disponer de las competencias necesarias en áreas claves, tales como, gestión, planificación de los abastecimientos y despachos, control de la calidad, conocimiento de las normas* y los procedimientos reglamentarios y, si es necesario, de otros idiomas.

Ante la ausencia de ciertas competencias, la OEP debe estar en capacidad de adquirirlas, sea reclutando personal, sea capacitando a su personal o recurriendo a prestatarios de servicios.

Los responsables deben disponer del tiempo suficiente y de las competencias necesarias para consagrarse a las actividades de exportación, las que conllevan gran carga de trabajo. A veces, es posible recurrir a prestatarios exteriores, pero es una solución generalmente muy costosa que puede reducir considerablemente los beneficios.

Es necesario igualmente analizar con precisión el compromiso de los miembros para tratar de convertirse en una empresa exportadora con éxito. Para conseguirlo, la OEP debe contar con la participación de todos. Serán el ejercicio y el respeto de los principios democráticos que permitirán que la OEP valorice de mejor forma su potencial y haga frente a las dificultades.

Es esencial que los responsables sean capaces de movilizar a los otros miembros; que aseguren la coordinación de las actividades pero que también impulsen la dinámica de la empresa, lo cual será necesario para acceder a la exportación en condiciones favorables.

Como se indica en el siguiente capítulo, la producción que ofrezcan los miembros de la OEP debe ser adaptada para la exportación o con capacidad para orientarla a tal fin. Si parte de los productos exportados es suministrada por terceros, es necesario que el abastecimiento sea constituido principalmente por la producción correspondiente a sus miembros. Estos deben igualmente estar listos a asumir todos los riesgos y a respetar sus compromisos.

Para "lanzarse" en la exportación, la OEP debe disponer de un estatuto que la autorice

La OEP debe disponer de un estatuto jurídico, acordado por la administración, y tener la autorización para efectuar la exportación. Debe tener los medios de comunicación indispensables -teléfono, fax, correo electrónico- y confiables, permitiéndole el contacto fácil con el exterior. Debe tener una cuenta bancaria y estar habilitada para su uso.

Para la preparación de los estatutos y efectuar el procedimiento legal para inscribir a la OEP en los registros públicos, se debe contar con el asesoramiento de un abogado y un notario. En los países andinos hay entidades públicas y ONG que asesoran para cumplir con los requisitos correspondientes.

La organización debe tener una buena reputación que le permita, por ejemplo, acceder a los créditos* de los proveedores, de los bancos y de otras fuentes potenciales de fondos -proyectos, cooperación financiera, entre otros.

Las sugerencias y los puntos de vista externos constituyen importantes aportes para el análisis de las fuerzas y debilidades de la OEP.

1.3 EVALUAR LAS CONDICIONES OFRECIDAS POR EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

Antes de iniciarse en la exportación, es necesario conocer muy bien el entorno de la OEP

El entorno técnico, económico y administrativo debe ser favorable a la exportación. Los responsables de la OEP deben conocerlo bien; así como las reglas y obligaciones que les impone y las posibilidades que les ofrece.

En el plano logístico, la OEP debe tener capacidad de acceder a la infraestructura portuaria o aeroportuaria y a prestatarios de servicios -transportistas, agentes de aduana- que le van a permitir exportar en condiciones adecuadas.

En el plano técnico e institucional, la OEP debe recibir sugerencias. Es necesario que se asegure acerca de la existencia de instituciones -cámaras de comercio, servicios administrativos, proyectos, otros- que estén en capacidad de suministrarle un eficiente apoyo técnico, ayuda en sus relaciones comerciales, obtención de créditos, otros.

Cuando una OEP se beneficia de una ayuda regular, mediante una institución de apoyo, es deseable que ésta última esté implicada desde la fase de estudio y reflexión hasta la puesta en marcha de las actividades de exportación.

Sin embargo, las instituciones de apoyo no deben sustituir a los miembros ni a los que han sido electos. No deben sobrepasar su papel; son los miembros de la OEP

quienes deben conducir su organización en la exportación; son solamente ellos quienes deberán soportar los riesgos.

El análisis de las actividades de otras empresas exportadoras permite recoger a menudo información sobre el entorno de la OEP. Si las exportaciones de algunos productos tienen la tendencia a disminuir o incluso a desaparecer, hay que analizar las causas, de las cuales algunas pueden resultar de una degradación del entorno. Por ejemplo, la disminución de la frecuencia del transporte aéreo y marítimo con el exterior.

1.4 EXPORTAR DIRECTAMENTE O TRABAJAR PARA LA EXPORTACIÓN

Después de revisar los diferentes aspectos sobre exportación, los responsables de la OEP pueden tener una versión completa y clara para decidir si su organización debe y puede volverse exportadora. Esta elección se precisará después de la lectura de otros capítulos de la Parte 2.

Los responsables podrían igualmente optar por soluciones intermedias que permitan a la OEP ir más allá del dominio de la comercialización sin que se convierta en exportadora.

Existen diferentes posibilidades de dominar mejor la comercialización sin exportar directamente

En efecto, existen varias posibilidades para las OEP. Tres de ellas se presentan a continuación, partiendo del caso de una OEP que acopie y comercialice la producción de sus miembros, pero que a pesar de que está destinada a la exportación, vende a compradores que participan en el mercado nacional. Esta alternativa le permite a la OEP lo siguiente:

- Tener mayor información sobre las exigencias y preferencias de los compradores; incentivar a sus miembros a trabajar para satisfacer esa demanda y vender mejor sus productos. Dará igualmente servicio a los compradores, quienes conseguirán en la OEP los productos que necesitan.
- Efectuar contratos con sus compradores, buscando que sean concluidos directamente con los exportadores. La forma de los contratos será muy diversa según la confianza que haya entre la OEP y los exportadores.
- Mejorar su posición en la cadena al tener una relación directa con los exportadores, quienes informarán de modo preciso sobre sus demandas, orientando así la producción de sus miembros para lograr una colocación en forma segura. El exportador, gracias al contrato, podrá buscar nuevos clientes, desarrollar sus ventas y aumentar la demanda a la OEP.
- Asociarse al exportador participando en el capital de la sociedad exportadora, convirtiéndose así en un proveedor privilegiado. Permitirá a la sociedad de exportación tener un buen dominio de su abastecimiento -mejor integración de las actividades de exportación y de producción.

Una OEP puede exportar directamente sin cumplir estas funciones. En este caso puede confiarlas a una sociedad exterior, a la cual debe pagar. Tiene la posibilidad, por ejemplo, de pasar por una sociedad especializada en el acondicionamiento de los productos y en las formalidades relacionadas con la exportación.

Una OEP se asocia a una empresa privada extranjera para exportar

La Unión de Cooperativas del Cacao (UCOCAC), unión de varias pequeñas cooperativas cacaoteras, que no pretendía ser exportadora, se asoció a una empresa privada extranjera, la cual adquirió hasta 30% de las acciones.

Esto permitió que la empresa extranjera consiguiese la estructura para exportación, porque la legislación le imponía tener un socio nacional. Eligiendo a la UCOCAC como socia, demostró que buscaba la complementariedad y relaciones estrechas con los productores.

Para la UCOCAC significó aprender a trabajar para la exportación, eligiendo un modo particular de trabajo. Sus operaciones se individualizaron y fueron subcontratadas a la sociedad de exportación. Percibe así el precio real y total -descontados los gastos- y retribuye a sus miembros con primas.

Una OEP puede exportar cumpliendo solamente una parte de las funciones...

Una OEP puede convertirse en exportadora y cumplir todas las funciones necesarias relativas al dominio de la exportación.

....o integrando todas...

Varias OEP pueden agruparse para exportar en conjunto y crear una estructura jurídica común, por ejemplo, una Sociedad Anómina de Responsabilidad Limitada (SARL). Podrán así disminuir ciertos costos; satisfacer mejor a los importadores, ofreciéndoles una gama* importante de productos; contratar personal especializado y participar en ferias* en el exterior. Es también posible imaginar a las OEP agrupadas, con su propia sociedad filial instalada en el mercado europeo.

A partir de los casos presentados, se observa que la participación de una OEP en la exportación, puede hacerse de manera progresiva, integrando nuevas funciones para mejorar su posición en la cadena. Esta progresión irá siempre en el sentido de un acercamiento de los productores hacia los consumidores.

...o aún creando con otras OEP una empresa especializada

Sea cual sea la opción elegida, las nuevas funciones le deben permitir mejorar sus resultados económicos, lo cual no debe ser juzgado únicamente en función de los beneficios realizados y del precio pagado a los miembros.

Puede tener igualmente relación -y esto es también muy importante- con las ventajas que la OEP obtiene respecto a la seguridad en las entregas de productos por parte de los miembros, cantidad, mejoramiento de la capacidad técnica de los miembros, otros.

Generalmente, cuando la OEP ya se convierte en exportadora, tendrá muchas posibilidades de mejorar sus resultados, lo cual está directamente ligado al dominio del conjunto de las actividades relacionadas con la exportación.

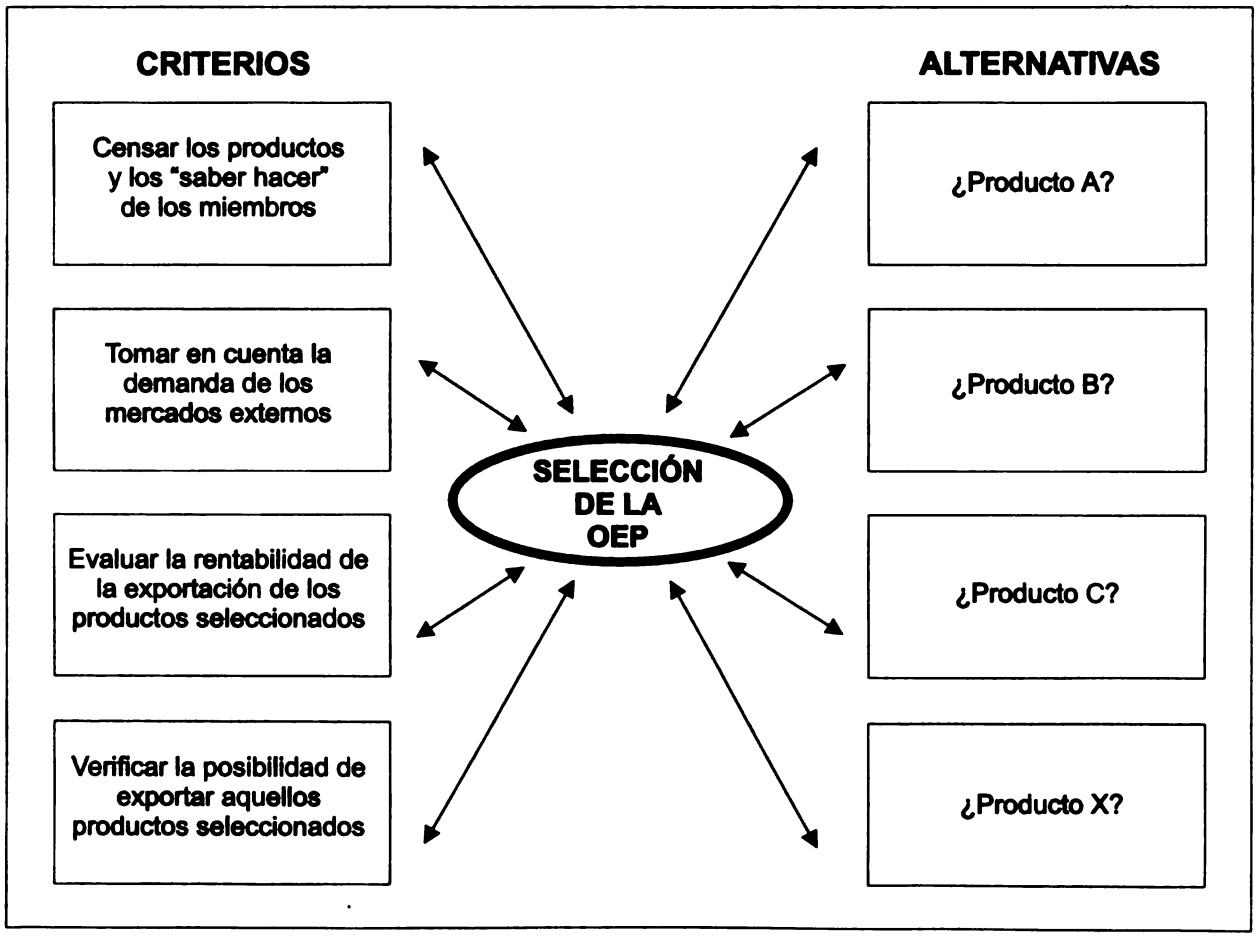
Capítulo

Qué Productos Exportar

2

En este capítulo se busca ayudar a los responsables de la OEP a determinar cuáles son los productos que su organización tendrá interés en exportar. Como la selección de un producto no puede ser disociada de la identificación de un mercado, será necesario revisar este capítulo y asociarlo al Capítulo 3, que se refiere a los mercados.

Fig. 10 QUÉ PRODUCTOS EXPORTAR



Llevar un plan de exportación de productos agrícolas o agroindustriales es una operación larga y difícil. Por esa razón, la OEP que empiece en esta actividad, deberá procurar tratar solamente con un producto. Cuando haya adquirido el dominio de su exportación, podrá pensar en diversificar sus actividades. Su experiencia y el conocimiento de los mercados y de los importadores, le permitirán identificar con más facilidad las oportunidades que se le presenten.

2.1 PRESELECCIONAR LOS PRODUCTOS Y EL "SABER HACER" DE LOS MIEMBROS

Se debe constituir la lista de los productos susceptibles para exportación

A partir de las diferentes producciones de los miembros, los responsables de la OEP deberán constituir una lista de los productos susceptibles para exportación, precisando para cada uno su naturaleza, sus características en cuanto a la calidad, las cantidades producidas, las épocas actuales y posibles de producción, el precio pagado a los miembros, otros. Este trabajo es sencillo pero supone un esfuerzo de rigor y realismo. Permite no confundir el potencial de producción del área de actividad de la OEP con la de sus miembros.

Igualmente se constituirá la lista de los productos y del "saber hacer" que pueden ser respectivamente desarrollados y valorizados cuando un mercado es identificado. Es importante describir cada uno de estos productos de la misma manera que en el caso anterior.

2.2 TOMAR EN CUENTA LA DEMANDA EN LOS MERCADOS EXTRANJEROS

La oferta de los productos de la OEP debe ser comparada con su demanda en los mercados extranjeros

Los responsables de la OEP deben hacerse una idea sobre la posibilidad que tienen los productos preseleccionados de ser aceptados en los mercados extranjeros. Para hacerlo, se deben conocer las principales características de la demanda identificada para estos mercados. La observación de los productos importados suministra algunas indicaciones sobre la calidad y el acondicionamiento pero, es a través de otros exportadores, organismos especializados y asesores profesionales, que la OEP podrá obtener mejor información. En el Anexo 1 se presenta un esquema general de estudio de mercado para la exportación.

La demanda de productos en los países es variada y, a su vez, presenta modificaciones en el tiempo. Por ello será necesario percibir las tendencias de los consumidores y conocer las alternativas de los canales de comercialización que se podrían utilizar.

Respecto a los productos agropecuarios y agroindustriales, las formas de consumo evolucionan con fuertes cambios en las demandas de alimentos.

Por ejemplo, en los países desarrollados, los gustos de los consumidores se inclinan por los alimentos naturales, saludables, dietéticos y energéticos, asociados con la necesidad del cuidado de la salud y de la belleza.

También se viene fortaleciendo la tendencia al consumo de productos orgánicos, que tienen que ver con la necesidad de consumir alimentos totalmente inocuos,

sanos y de elevada calidad nutritiva -emplear en su producción o procesamiento sólo insumos naturales y no agroquímicos o conservantes químicos. Esta tendencia en los consumidores , se genera también por la corriente de proteger el medio ambiente, los suelos y el agua para lograr un desarrollo sostenible de la producción y calidad de vida.

Otra consideración es la demanda de productos exóticos por parte de consumidores que desean innovar en sus alimentos. El consumo de productos -denominados étnicos- es creciente en países donde se ubican las colonias extranjeras, y de productos de contraestación, que corresponde a aquellos que pueden ser producidos en épocas en las cuales los países demandantes no pueden hacerlo pero que desean consumirlo durante todo el año,

Esto abre nuevos espacios para los productores de materia prima, quienes podrán ofrecerla -no en el estado en que la comercializan hoy en día- identificando sus características nutricionales o medicinales. Aparece un nuevo concepto para definir estas materias primas, denominadas productos promisorios, significan nuevas posibilidades y oportunidades para los pequeños productores y agroindustriales para aprovechar los recursos naturales.

Nuevos canales de comercialización para pequeños productores y agroindustriales

Actualmente se empieza a hablar de "comercialización solidaria" con los ejemplos dados por Maquita Cusunchic, Comercializando como Hermanos (MCCH), de Ecuador; de la Red RELACC y de "comercialización alternativa" de "Max Havelaard" (Sistema alternativo de exportación de café); de las tiendas "Artesanos del Mundo", en Francia, y de otras, principalmente ubicadas en Europa. Las organizaciones que promueven estas nuevas opciones de distribución internacional, cuentan con una Federación Internacional para el Comercio Alternativo (EFTA), ubicada en los Países Bajos.

En el Anexo 3, se da un listado con las direcciones de las organizaciones de comercio alternativo, asociadas a la EFTA.

En cuanto a los canales de comercialización, están surgiendo otras opciones para los productos de los pequeños agricultores o agroindustriales. Estas se refieren a modalidades conocidas como "comercio equitativo, solidario o justo", las que pueden facilitar la penetración y colocación de productos frescos y agroindustriales, provenientes de pequeños productores que se inician en la exportación.

No solo deben considerarse las características técnicas del producto sino también sus cantidades, precios y períodos de comercialización

El análisis de correspondencia entre los productos que la OEP puede ofrecer y los que son demandados en los mercados externos, debe referirse en particular a los puntos siguientes:

- Características de base de los productos. En el caso de un producto agrícola, se tiene en cuenta la variedad, estacionalidad, grado de humedad, otros, y en

uno procesado, la materia prima utilizada, cualidades nutritivas, dimensiones, diseño del envase, otros.

- Calidad de los productos teniendo en cuenta que en los mercados extranjeros se considera a su llegada. Un producto agrícola se valora por su madurez y calibre; y un producto procesado, por su peso bruto y neto, formas de consumo, otros.
- Conformidad de los productos con las normas y reglamentos técnicos y sanitarios aplicados en los países de importación.
- Embalaje y acondicionamiento para resistencia a golpes; forma de presen tación, otros.
- Precio de llegada al importador.
- Período de comercialización.

Los criterios de apreciación de un producto no son absolutos ni definitivos; varían según el lugar –diferentes mercados- y el transcurso del tiempo.

Es importante tomar en cuenta que no es suficiente que sólo una parte de los productos se adapte a la demanda. Para fines de exportación, la calidad debe ser constante y homogénea. Eso es, a veces, difícil de obtener en una OEP, cuando sus miembros son numerosos y cuando no todos disponen del mismo dominio técnico ni tienen la misma voluntad de respetar sus compromisos.

Es necesario que las cantidades sean suficientes para interesar a los importadores y que justifiquen el esfuerzo hecho por la OEP. Exportar pequeñas cantidades puede ser oneroso como para cubrir los numerosos gastos fijos: gastos de comunicación (teléfono, fax, correo electrónico), son practicamente los mismos, independientemente de las cantidades exportadas. Al contrario, los costos de transporte, gastos de despacho y costos de empaque son calculados por unidad y disminuyen cuando aumenta la cantidad exportada.

Conviene igualmente estimar bien los plazos de expedición y la regularidad en las entregas. En efecto, antes del pedido es necesario discutir las fechas de producción y las frecuencias de expedición.

Raramente se admiten los atrasos en la ejecución de los compromisos negociados. La época de disponibilidad de los productos debe tratarse con atención particular, lo cual es muy importante para los productos agrícolas perecibles.

Las fechas de entrega de los productos perecibles corresponden generalmente a la época de fuerte demanda en los mercados de los países extranjeros. Para los productos no perecibles, si las fechas de entrega corresponden a una época de demanda poco fuerte, será indispensable contar con almacenamiento, lo que generará costos adicionales, dificultades en recursos financieros y riesgos por deterioro en la calidad.

La OEP debe solicitar consejos de quienes conozcan bien la exportación de los productos seleccionados

Es a veces muy difícil un pronunciamiento sobre estos temas para quienes tienen sólo un conocimiento aproximado de las exigencias de los compradores extranjeros. Existe la tendencia natural a comparar los productos con los existentes en el

mercado nacional. Por eso es mejor contar con la opinión de quienes conozcan las operaciones de exportación y también los productos que la OEP piensa exportar.

Si se percibe que los productos no se adaptarán al mercado exterior, será necesario determinar cómo pueden hacerlo. Si fuera así, se evaluará el costo y su oportunidad de esta adaptación (cuales serán los costos que se necesitarían para hacer frente y si el precio de venta es competitivo).

2.3 EVALUAR LA RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTOS SELECCIONADOS

Es indispensable evaluar la rentabilidad de la operación...

Después de identificar los productos sobre la base de criterios técnicos, los responsables de la OEP deben determinar la rentabilidad de la operación y, en general, la importancia económica de la exportación de tales productos para la organización.

Por supuesto, este es un elemento decisivo para pronunciarse sobre la oportunidad de orientar a la OEP hacia la exportación.

... pero también las otras ventajas económicas y financieras que puede aportar

Se necesita verificar que la integración de todas las funciones, vinculadas a la exportación, aporte ventajas económicas reales en relación con la venta en el mercado nacional. Estas no se limitan forzosamente al único beneficio obtenido por la operación; pueden tener relación con el volumen vendido, la seguridad de la venta, entre otros.

Los responsables de la OEP requerirán cierto número de informaciones para evaluar la rentabilidad de la operación.

Es relativamente fácil encontrar los precios de algunos productos para los años más recientes. Estos datos no constituyen generalmente un promedio y las diferencias pueden ser grandes en función de la calidad de los productos, del resultado de los exportadores y los importadores.

Las instituciones públicas y privadas, encargadas del seguimiento del comercio exterior y de la promoción de las exportaciones, tienen, generalmente, datos útiles o pueden efectuar las investigaciones necesarias con apoyo de organismos internacionales especializados. Para los productos agropecuarios procesados, es más difícil encontrar precios de referencia debido a las diversas calidades de los productos y a las diferencias en los circuitos de distribución y mercados. La variedad de precios puede ser muy grande.

Los responsables de una OEP deben hacer una primera estimación del costo de los productos destinados a los mercados seleccionados. Para obtener este costo, se sumarán todos los gastos desde el suministro de la producción por los miembros hasta la entrega de los productos en el punto convenido con el importador. Sin embargo, el cálculo del costo es muy delicado si la OEP tiene varias actividades. Es necesario, en este caso, que los gastos sean cargados a las diferentes actividades, lo cual no es siempre muy sencillo (ver Parte 3, Capítulo 4).

El costo del producto para el mercado externo seleccionado debe ser estimado

El costo de los productos debe ser evaluado, tomando como precio de compra aquel al cual el producto ha sido vendido por los miembros. Después de "terminada" su campaña, la OEP podrá entregar un complemento a los miembros -primas- en función del beneficio generado.

El costo constituye el precio mínimo al cual el producto puede ser vendido para que la organización no pierda.

PRECIO DE COMPRA

+	*Gastos por acopio, almacenamiento, acondicionamiento, procesamiento, otros.*
+	*Gastos por transporte hasta el puerto o aeropuerto: local, servicio de aduana, impuestos aduaneros, otros.*
+	*Gastos por gestión de la organización.*
+	*Gastos financieros.*
=	***PRECIO FOB****
+	*Gastos por transporte y seguro hasta el mercado de destino.*
+	*Gastos por desaduanaje.*
=	***PRECIO DEL PRODUCTO PARA EL IMPORTADOR***

Posteriormente, los responsables de la OEP compararán el costo total con el precio medio estimado de los productos por exportar. La diferencia les permitirá conocer aproximadamente el margen que, comparándolo con el margen obtenido por la venta del producto en el mercado nacional, dará a los responsables de la OEP un primer conocimiento sobre el interés de exportar.

...y después compararlo con el precio promedio de los productos por exportar

Pero, no deben limitarse a esta comparación. Ellos tendrán también que analizar la incidencia de la exportación sobre el aumento o la diversificación de las producciones, la seguridad de las ventas con los contratos que permiten vender antes de producir y otros.

2.4 VERIFICAR LA POSIBILIDAD DE EXPORTAR LOS PRODUCTOS SELECCIONADOS

La exportación de productos seleccionados debe ser autorizada por la legislación

No es suficiente poseer los productos exportables; se necesita verificar que es posible exportarlos. Los responsables de la OEP deben verificar que la legislación vigente permita la exportación de los productos y conocer en qué condiciones. En el Anexo 4 se presenta el directorio de instituciones nacionales de los países de la Región Andina, que pueden proporcionar apoyo técnico sobre asuntos sanitarios en los mercados extranjeros.

Control de ingreso de alimentos en EE.UU.

En 1998, el Presidente Clinton solicitó al Congreso la elaboración de un estatuto que intensificase los controles de sanidad para los alimentos importados por EE.UU. y destinó US$25 millones del presupuesto fiscal de 1999 para la Administración Nacional de Alimentos y Drogas (FDA), con el fin de incrementar los controles de seguridad alimentaria e impedir la entrada de embarques extranjeros que no cumpliesen con las mínimas normas de sanidad.

Con tal propósito, se incrementaría el número de delegados especiales de la FDA en los países exportadores, responsables de examinar los sistemas de sanidad e higiene locales.
"Comunicado de la Casa Blanca, Washington D.C., 4 de marzo de 1998".

Por lo general, los organismos de inspección sanitaria de los países importadores, tienen oficinas e inspectores ubicados en las carreteras, puertos y aeropuertos para el control del ingreso de productos, conforme a los requisitos del país importador. Para eso, con frecuencia se solicita que los productos ingresen con certificados fito- o zoosanitarios, emitidos por el país exportador.

Deben tomarse las precauciones respecto a las facilidades físicas y a los servicios disponibles...

La OEP debe tener la capacidad de acceder a las instalaciones físicas, equipos y servicios de los prestatarios -transportistas, agentes de aduana- necesarios para la exportación de los productos seleccionados, durante la época necesaria. Por ejemplo, para la exportación de mangos o de piñas por vía marítima, se debe tener acceso regular a los barcos frigoríficos, que en algunos países no están fácilmente disponibles o no son convenientes.

...así como también las fuentes de abastecimiento de los insumos

La OEP debe tener la capacidad de conseguir de manera regular los insumos necesarios, por ejemplo, semillas, productos fitosanitarios, empaques para productos frescos o procesados. Algunos insumos posiblemente no estén disponibles en el mercado nacional y será necesario importarlos, lo cual puede resultar complejo y muy costoso, si su utilización no es permanente.

Capítulo

A Qué Mercados Exportar

3

El mercado regional está constituido por los países que pertenecen a la misma región geográfica. Es el caso de los países de la Comunidad Andina (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela), ligados a un mercado ampliado con libertad de circulación y con aranceles* preferenciales -mayormente en cero- frente a los aplicados a terceros países.

El mercado internacional corresponde a países que no forman parte del conjunto económico o geográfico al cual pertenece la OEP. Con frecuencia existen acuerdos económicos y comerciales entre los países y la tendencia es a la globalización del comercio, con la apertura de los mercados y la eliminación de las diferencias comerciales entre la mayor parte de los países del mundo.

Los avances más importantes en la liberación del comercio internacional, se han realizado mediante una serie de negociaciones comerciales o rondas, bajo los auspicios del GATT. La de mayor envergadura y la última fué la Ronda de Uruguay, que tuvo como elemento distintivo, respecto de las anteriores, la inclusión del tema agrícola como eje central de las negociaciones.

Como resultado de las deliberaciones que se extendieron por espacio de ocho años, la Ronda de Uruguay del GATT sentó las bases para la creación en 1994 de la Organización Mundial de Comercio (OMC); institución que marca las pautas sobre regulaciones comerciales de todos los países del mundo.

La ampliación de los mercados a través de la incorporación en los países a esquemas cada vez más liberales de comercio, se vislumbra como un mecanismo importante con miras al posicionamiento estratégico, comercial y político para el próximo siglo. Ya se están dando pasos para avanzar desde formas comerciales simples, como son las zonas preferenciales comerciales o los acuerdos de complementación, hasta espacios económico-comerciales muy grandes.

En América se han consolidado esquemas de integración económica*, tales como el Tratado de Libre Comercio del Norte (TLCN), el Mercado Común Centroamericano (MCCA), la Comunidad Caribeña de Naciones (CARICOM), la Comunidad Andina

de Naciones (CAN) y el Mercado Común del Area Sur (MERCOSUR). En el marco de algunos de estos esquemas, los países de la Comunidad Andina están negociando facilidades arancelarias y administrativas para exportar sus productos.

Para ilustrar sobre estos esquemas de integración, se presenta a continuación una figura que contiene los diferentes grados de integración y sus etapas. La Comunidad Andina estaría situada entre los niveles 3 y 4.

Fig. 11 PELDAÑOS HACIA LA INTEGRACIÓN ECONÓMICA

					INTEGRACIÓN TOTAL
				UNIÓN ECONÓMICA	Unificación de políticas
			MERCADO COMÚN	Armonización de políticas	Armonización de políticas
		UNIÓN ADUANERA	Libre circulación factores	Libre circulación factores	Libre circulación factores
	ZONA DE LIBRE COMERCIO	Arancel externo común	Arancel externo común	Arancel externo común	Arancel externo común
ZONA DE PREFERENCIAS	Abeolución de tarifas	Abeolución de tarifas	Abeolución de tarifas	Abeolución de tarifas	Abeolución de tarifas
Preferencias o rebajas arancelarias	Preferencias o rebajas arancelarias	Preferencias o rebajas arancelarias	Preferencias o rebajas arancelarias	Preferencias o rebajas arancelarias	Preferencias o rebajas arancelarias

Fuente: Caro, J.; Otero, M. IICA - CReA.

Además de estos esquemas de integración, cada uno de los países de la Comunidad Andina han logrado firmar acuerdos comerciales independientes con muchos otros países, para facilitar la colocación de sus productos en los mercados externos. Para conocer estos esquemas de integración y acuerdos comerciales de los países andinos, los directivos de las OEP deben tomar contacto con las oficinas del IICA o con los organismos oficiales de cada país. En el Anexo 5 se presentan las direcciones de las agencias de cooperación técnica del IICA y del Centro Regional Andino.

Un aspecto importante es conocer el régimen sobre la aplicación de aranceles en los países adonde se desea exportar. Algunos otorgan facilidades por motivos políticos, económicos o sociales, reduciendo los aranceles que el importador debería pagar para poder ingresar los productos.

Varios han reducido a cero los aranceles y en otros, son muy bajos. Esto sucede principalmente en el caso de los productos frescos que el país importador no produce en cantidad suficiente o solamente durante una corta época del año.

A continuación se da un ejemplo del nivel de aranceles aplicados por varios países para algunos productos.

RESUMEN DE ARANCELES PARA ALGUNOS PRODUCTOS

Producto \ País	EE.UU. (%)	Cánada (%)	Japón (%)	Comunidad Europea (%)
Aceitunas	0	0	6,60	14
Café	0	0	0	0
Espárragos frescos	0	5	3,70	0
Espárragos envasados	0	10	17,30	0
Mandarinas	0	0	18	18
Mango	0	0	0	0
Menestras	0	2	3,30	0

Sólo entre 1 de octubre y el 31 de enero

En el Anexo 6 se presenta información sobre dos acuerdos comerciales preferenciales suscritos por los países de la Región Andina con EE.UU. y la Unión Europea, mediante los cuales los precios han logrado reducir los aranceles a cero para un conjunto importante de productos.

Los mercados presentan ventajas e inconvenientes específicos. Muy a menudo, la naturaleza del producto determina la selección entre el mercado regional e internacional. La elección de un mercado no se limita a optar entre uno u otro. La venta de productos al Reino Unido o a Rusia no se da en las mismas condiciones, ni con las mismas ventajas e inconvenientes. Los países aplican de manera diferente determinadas barreras internacionales de entrada. A continuación se presentan algunos comentarios.

Barreras Internacionales para el ingreso de productos

Aquellas condiciones que dificultan el ingreso de productos a un mercado externo, se conocen como barreras de entrada. Estos obstáculos pueden incrementar los costos de comercialización o restar viabilidad al negocio.

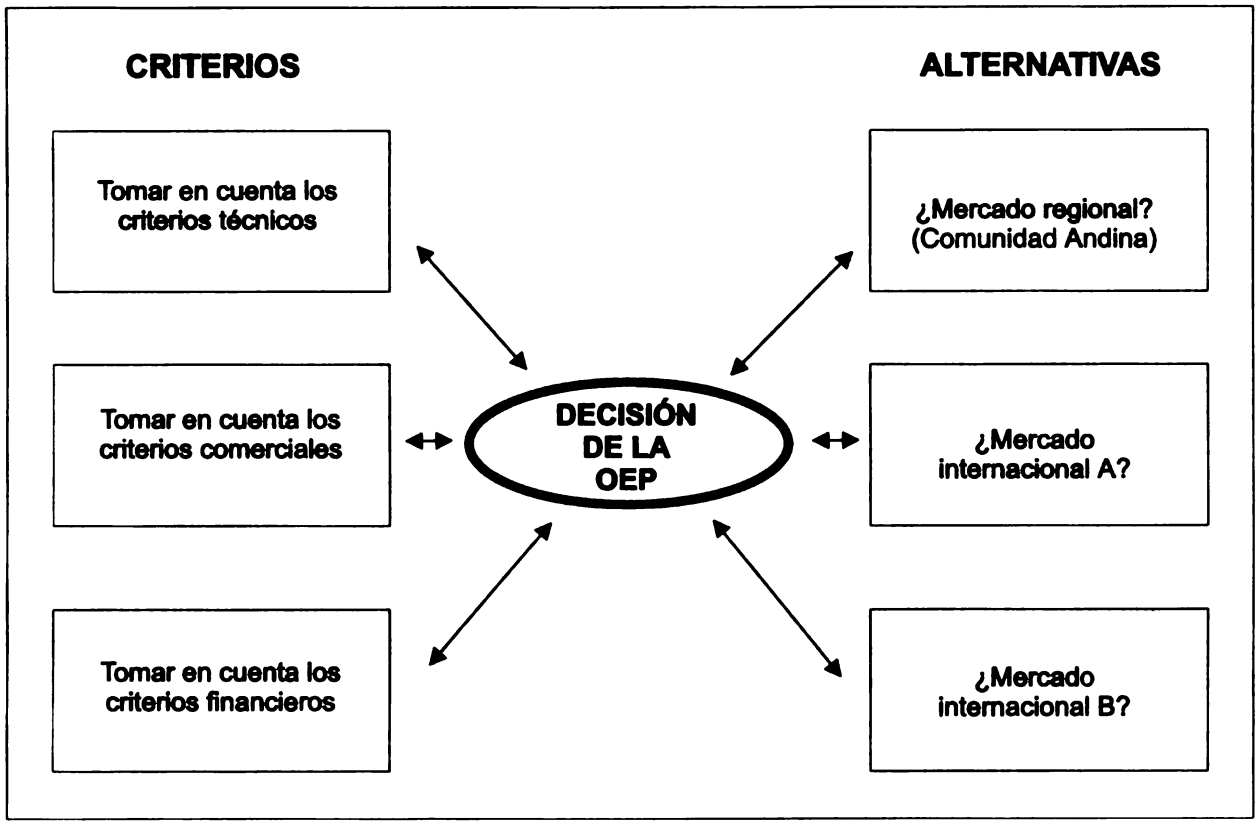
Las principales barreras de entrada son:

- *Aranceles y derechos de aduana.*
- *Cuotas (voluntarias o involuntarias) de importación.*
- *Requerimientos sobre salud, seguridad sanitaria, medio ambiente.*
- *Procedimientos de aduana: licencias y trámites.*
- *Subsidios del Gobierno a competidores locales.*
- *Actitudes nacionales sobre productos domésticos.*

[2] Varios de estos productos tienen aún dificultades para ingresar en estos mercados por razones sanitarias.

Por lo tanto, para elegir un mercado de exportación, se deben tomar en cuenta criterios de orden técnico, comercial y financiero a fin de facilitar la selección de los mercados de exportación.

Fig. 12 ¿A QUÉ MERCADOS EXPORTAR?



3.1 TOMAR EN CUENTA LOS CRITERIOS TÉCNICOS

Las exigencias de calidad y cantidad del mercado elegido se deben examinar con atención...

Las exigencias de calidad y cantidad del mercado elegido, se deben considerar con mucho cuidado. En muchos mercados, es imperativo respetar ciertas normas de calidad en los productos. De lo contrario, serán rechazados por los servicios competentes del país importador. A veces, los importadores imponen exigencias particulares y más severas que las normas legales.

Aquellas exigencias referidas a la calidad deben ser conocidas y evaluadas, tanto las dispuestas para el país donde se pretende exportar como las solicitadas por el importador. Debe evaluarse si es posible cumplir con los requisitos de calidad solicitados por el mercado.

En el Anexo 4 se da la lista de instituciones oficiales encargadas de los aspectos de sanidad agropecuaria, que pueden proporcionar información sobre los requisitos de sanidad y aplicación de agroquímicos en los países de destino a donde las OEP desean exportar.

Normas internacionales sobre calidad para alimentos frescos y procesados

El CODEX ALIMENTARIUS de la FAO es una fuente importante sobre normas internacionales de calidad de alimentos. Contiene más de 320 normas para una importante cantidad de alimentos frescos y procesados y dispone de más de 40 códigos sobre prácticas tecnológicas y de higiene. En el marco del Codex, se ha procedido a la evaluación de la inocuidad de más de 700 aditivos alimentarios y contaminantes de los alimentos y al establecimiento de más de 3200 limites máximos para residuos de plaguicidas.

Se recomienda que, antes de exportar, la OEP debe dirijirse a la institución oficial sobre control y certificación de calidad del país (ver Anexo 4) y solicitar información y asesoramiento para el uso de las normas internacionales del Codex Alimentarius.

En el Anexo 7 se presenta el directorio de las instituciones ubicadas en los países de la Región Andina que pueden proporcionar información técnica sobre normas y certificación de calidad de productos agropecuarios frescos y procesados, aplicadas en los mercados extranjeros.

... lo mismo que las posibilidades de transportar los productos

Las posibilidades de transporte deben orientar asimismo la selección. Así, por ejemplo, en el caso de los productos perecibles, algunos mercados pueden ser inaccesibles porque no existe servicio de carga aérea o marítima regular y confiable desde el país de origen.

3.2 TOMAR EN CUENTA LOS CRITERIOS COMERCIALES

El mercado elegido debe presentar cierta estabilidad...

El ingreso de los productos debe ser autorizado por la legislación y los reglamentos del país de importación: cuotas, derechos de aduana, reglamentación administrativa, sanitaria, otros. En el país importador, es necesario que el mercado del producto tenga relativa estabilidad sobre volúmenes de transacción, precio, competencia, otros.

... y debe ser relativamente fácil comunicarse con los importadores

Para una OEP que se inicia en la actividad de la exportación, la facilidad de comunicación con el mercado del país estudiado, es un criterio determinante. Se debe dominar el idioma -o uno internacional, como el inglés- y utilizar medios de comunicación -teléfono, fax, correo electrónico. Si es necesario, debe existir la posibilidad de trasladarse al país de importación en forma rápida y a un costo razonable.

Disponer de un enlace confiable en el país de destino, constituye una ventaja notable

Una ventaja determinante para la OEP es contar con un enlace confiable y competente en el país de destino, capaz de suministrarle informaciones y ejercer cierto control sobre las operaciones. Un enlace inadecuado y sin la capacidad técnica requerida, puede ser muy nefasto si suministra informaciones erróneas.

De manera general, cuando una OEP se inicia en la actividad de la exportación, tiene interés en seleccionar los mercados sobre los cuales tiene informaciones precisas y conocer su entorno.

El mercado internacional ofrece generalmente más potencialidades pero es más exigente

A menudo, el mercado internacional está mejor organizado, reglamentado y estable, y valoriza mejor los esfuerzos (confiabilidad de las relaciones, nivel de los precios) en comparación al mercado nacional. En contraparte, supone gran rigurosidad y más riesgos por pérdidas que ganancias, si no hay una actitud profesional por parte de la OEP.

3.3 TOMAR EN CUENTA LOS CRITERIOS FINANCIEROS

Una OEP debutante en la exportación debe buscar minimizar los riesgos más que maximizar los beneficios

En un inicio, es difícil evaluar de manera precisa los beneficios que puede significar para una OEP la actividad de la exportación. Sin embargo, como se ha indicado antes (Parte 2, punto 2.3), será necesario evaluar la rentabilidad de la operación que, en la mayoría de los casos, es diferente según los mercados de destino.

La rentabilidad no constituye un criterio absoluto de selección. Si la primera prioridad es la mejor valorización de los productos, al inicio la OEP deberá privilegiar la seguridad más que la maximización de los beneficios. También se pueden considerar otras ventajas.

Es importante verificar en los mercados seleccionados si la moneda es estable, si es libremente convertible o si los importadores pueden obtener fácilmente divisas para pagar a sus proveedores.

3.4 BUSCAR INFORMACIÓN SOBRE MERCADOS EXTERNOS

Existen muchas fuentes de información sobre los mercados externos

Para realizar este ejercicio de identificación y selección de los mercados en el exterior, los responsables de la OEP deben buscar y obtener mucha información. En la mayoría de los países, los datos sobre mercados los brindan las instituciones públicas o privadas, servicios especializados y diversos agentes económicos.

Es posible que una OEP pueda realizar una operación puntual en un mercado no habitual. En este caso, el importador es generalmente conocido y debe suministrar la información necesaria, pero los responsables de la OEP deberán siempre pedir consejos y tener asesoría para verificar la validez de las propuestas del importador y la seguridad de la operación.

Fuentes nacionales de información sobre mercados

Es posible encontrar en todos los países fuentes de información sobre los mercados externos, como por ejemplo:

- *Centros nacionales de comercio exterior; organismos públicos y gremios privados que ayudan a empresas con el suministro de información, contactos y, a veces, apoyo para la participación en ferias internacionales.*
- *Cámaras de comercio, industria, agricultura, artesanía.*
- *Bancos*
- *Embajadas de los países extranjeros.*
- *Organismos internacionales.*
- *Agentes de aduana.*
- *Proyectos especializados en exportación (ONG).*
- *Bancos de datos especializados y los medios modernos de comunicación (INTERNET) facilitan también el acceso a la información sobre mercados.*

En el Anexo 8 se presenta el directorio de las principales instituciones públicas y privadas que operan en los países de la Región Andina y que están muy bien preparados para proporcionar información técnica y comercial y, también, asistencia técnica y capacitación.

Para llevar a cabo estudios de mercado y preparar actividades de promoción del comercio, es imprescindible contar con gran cantidad de información sobre los mercados extranjeros. La tecnología de la información y la comunicación actualmente disponibles, pueden facilitar el acceso directo a diversas fuentes de información comercial.

Los textos impresos son relativamente caros y voluminosos y pierden rápidamente su actualidad. Los gastos de franqueo por envíos a destinos lejanos, pueden ser elevados.

Hoy, las publicaciones están siendo paulatinamente sustituidas por los CD-ROM - por ejemplo, las estadísticas comerciales de la Unión Europea- de rápida fabricación y fácil envío. Un CD-ROM puede contener 300 libros de 1000 páginas de texto cada uno; también puede contener bases de datos provistas con programas de recuperación fácil y manejable con imágenes a color en alta resolución.

A modo de ejemplo, la Oficina de Censos de EE.UU. ofrece estadísticas comerciales detalladas en documentos muy extensos, que pueden ser trasladadas a una computadora mediante Internet (http://www.census.gov).

Varias organizaciones de las Naciones Unidas, especializadas en desarrollo económico y comercial, tales como la UNCTAD, la OMC, el Banco Mundial, la FAO, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) y el CCI utilizan un mismo servidor (http://www.unicc.org).

Cómo Tomar las Decisiones sobre Exportación en el seno de una OEP

Capítulo 4

Todas las OEP comparten la obligación de actuar en beneficio de sus miembros

Las OEP deben actuar siempre con sus miembros y en beneficio de ellos. El modo de tomar las decisiones sobre exportación debe ser discutido y definido en el seno de la OEP y dependerá de su forma jurídica. El mecanismo que se ilustra a continuación deberá ser adaptado según la estructura jurídica de la OEP interesada, pero considerando siempre que las decisiones deben ser democráticas y de manera participativa.

4.1 VALORIZAR LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA Y PARTICIPATIVA

En general, la estructura de los estatutos de las OEP es semejante a la de los órganos de decisión. En ellos se definen, entre otros, la repartición global de los poderes, las tareas y obligaciones de la Asamblea General, de la Junta Administrativa, del Presidente y de otros cargos de responsabilidad, tales como la gerencia o la administración.

El reglamento interno es votado y puede ser modificado en la Asamblea General. Es así que si la OEP va a iniciar actividades de exportación, debe asegurarse de que el reglamento interno sea el adecuado a esta nueva tarea o hacer las modificaciones necesarias.

Es, en la Asamblea General, donde se toman las decisiones de orden estratégico, es decir aquellas que definen las grandes orientaciones y el futuro de la OEP. Todos sus miembros tienen la misma posibilidad de actuar sobre esas decisiones.

Para que la Asamblea General pueda tomar este tipo de decisiones en condiciones adecuadas, las propuestas sometidas deben ser presentadas claramente, permitiendo elegir entre varias opciones, donde se precisen las consecuencias de las decisiones para la organización y para los miembros.

Las funciones que son competencia de la Junta Administrativa y del Presidente, son las siguientes:

- Preparar, junto con la Dirección de la OEP y algunos miembros, las "grandes" decisiones que se deben tomar en la organización, incluyendo las relacionadas con la actividad de exportación.
- Presentar y someter las propuestas al voto, una vez hechas las modificaciones eventuales, a los miembros en pleno, reunidos en la Asamblea General.
- Aplicar las decisiones y hacer respetar los compromisos.
- Rendir cuenta de sus actividades al conjunto de los miembros.

El Presidente, la Gerencia y/o los administradores son los responsables elegidos. Ellos aceptan los poderes y las tareas que les son confiadas por los miembros; son quienes toman las iniciativas; hacen las propuestas y realizan los estudios apoyándose en todos aquellos que puedan ayudarlos.

Durante la fase de estudio y de reflexión, los responsables deben preparar las diferentes opciones de exportación, para que sean seleccionadas por los miembros de la OEP, sin necesidad de modificar las responsabilidades respectivas. La conducción de los análisis y la preparación de las opciones son parte de las prerrogativas de los gerentes o administradores. Sin embargo, es importante informar previamente a los miembros sobre la realización de los análisis.

En esta ocasión, pueden proponer la creación de una comisión, encargada de llevar a cabo los análisis y presentar sus resultados a la Junta Administrativa. Esta comisión podrá estar constituida por voluntarios y otras personas, recomendadas por la Asamblea General. El seguimiento y el dimensionismo de la comisión deben ser confiados a uno de los responsables de la OEP (Presidente, Gerente, Administrador, Director o miembro, particularmente motivado y capaz).

Durante la fase de estudio y de reflexión, es importante consultar al mayor número posible de miembros para que cada uno pueda exponer sus puntos de vista y expresar sus inquietudes. Gracias a este procedimiento, las actividades de exportación se convertirán en un asunto de todos. La participación de los miembros permitirá obtener el compromiso de ellos para la toma de decisiones.

4.2 PRESENTAR LAS ALTERNATIVAS Y TOMAR LAS DECISIONES

La Asamblea General debe ser llevada a cabo para adoptar una estrategia de exportación e iniciar su preparación

La adopción de una estrategia de exportación es una decisión que debe ser tomada en Asamblea General porque compromete el futuro de la OEP y de todos sus miembros. La Asamblea General tendrá dos objetivos: primero, hacer adoptar una estrategia de exportación y, segundo, dar a los responsables de la OEP los medios para preparar el plan de exportación.

El Presidente propondrá una estrategia basada en las diferentes opciones relativas a la exportación -papel de la OEP, productos, mercados, otros. Buscará el apoyo y el acuerdo de todas las personas (comisión), que lo ayudaron durante la fase preparatoria, para llevar a cabo la estrategia presentada. En caso contrario, los miembros no tendrán confianza y, probablemente, no se sentirán obligados a comprometerse.

La presentación de la estrategia debe dar lugar a un debate abierto, en el cual se expresen todos los miembros. Corresponde al Presidente, y a todos quienes lo apoyaron, el tomar en cuenta los comentarios de los miembros.

Después de las enmiendas eventuales, la estrategia será sometida a voto para su adopción definitiva. Este voto permitirá apreciar el grado de compromiso de los miembros, útil para la preparación del plan de exportación.

En el transcurso de la Asamblea Genera todos los miembros deben poder expresarse...

Una vez que los miembros hayan expresado su conformidad con la estrategia elegida, podrá iniciarse la preparación de la actividad de exportación.

Los responsables deben mostrar gran determinación para lograr la confirmación del compromiso de todos los miembros. Si algunos de ellos muestran todavía reticencia, se les debe hacer participar en la preparación de la campaña a fin de convencerlos.

... y después de eventualidades enmiendas, la estrategia deberá ser adoptada ...

Para preparar las decisiones estratégicas en exportación, los responsables de la OEP deberán abordar, en primera instancia, los aspectos técnicos, financieros, comerciales y humanos del plan de exportación. Deberán supervisar y profundizar el trabajo ya realizado para preparar la exportación. Con el fin de reforzar el compromiso de los miembros, algunos serán designados para participar en esa labor de preparación.

...y designar una persona como responsable de la preparación del plan de exportación

Es importante que el Gerente, el Administrador o el Presidente tomen la responsabilidad del proceso de los aspectos organizacionales; de la realización de reuniones de información; de la reunión de todos los miembros y de la manera de reforzar su contribución en la búsqueda de los objetivos.

Parte 3

Preparación, seguimiento y balance de un plan de exportación

Preparación, Seguimiento y Balance de un Plan de Exportación

Parte

3

La preparación del plan de exportación demanda gran rigurosidad y esfuerzo. Es un ejercicio difícil que debe ser conducido con sumo cuidado, sin permitir la improvisación durante su desarrollo.

Esta preparación empieza por la definición de la capacidad de exportación, que corresponde a la cantidad de productos que los responsables de la OEP estiman puede ser exportada en un primer momento en buenas condiciones. Enseguida, deben identificar y establecer las relaciones con un importador, para precisar las actividades que se desarrollarán durante la actividad de exportación. Prepararán minuciosamente la ejecución de estas actividades y, posteriormente, efectuarán las previsiones financieras, establecerán el plan de exportación y el contrato con el importador.

Desde el inicio del plan, será necesario asegurar su seguimiento a fin de vigilar su buen desarrollo y hacer frente rápidamente a las dificultades que pudiesen surgir. Al final, se debe hacer un balance del plan para apreciar los resultados obtenidos e identificar la manera de superar los obstáculos para lograr mayor eficacia en el futuro.

En esta Parte 3 de la Guía se contemplará, paso a paso, todo el proceso que cubre desde la preparación del plan de exportación hasta la manera de asegurar su seguimiento y efectuar su balance.

Estimar la Capacidad de Exportación

Capítulo 1

Estimar la capacidad de exportación de una OEP, significa conocer qué cantidad de productos podrá exportar con un determinado nivel de calidad. Constituye la cantidad óptima que se ha de alcanzar y se determina en función de las potencialidades de la producción y de los diferentes obstáculos que debe superar para realizar sus actividades en condiciones adecuadas.

La capacidad de exportación estimada en un inicio, será probablemente modificada mientras se prepara la exportación

Esta estimación debe ser considerada como provisional, porque es frecuente la necesidad de modificarla cuando se precisen los diferentes parámetros de la exportación. Podrá ser revisada hacia el alza para poder responder a las necesidades de un importador que ofrece condiciones financieras y garantías interesantes. Al contrario, si el riesgo es muy elevado para la OEP, la revisión de los parámetros considerados debe tender hacia la baja.

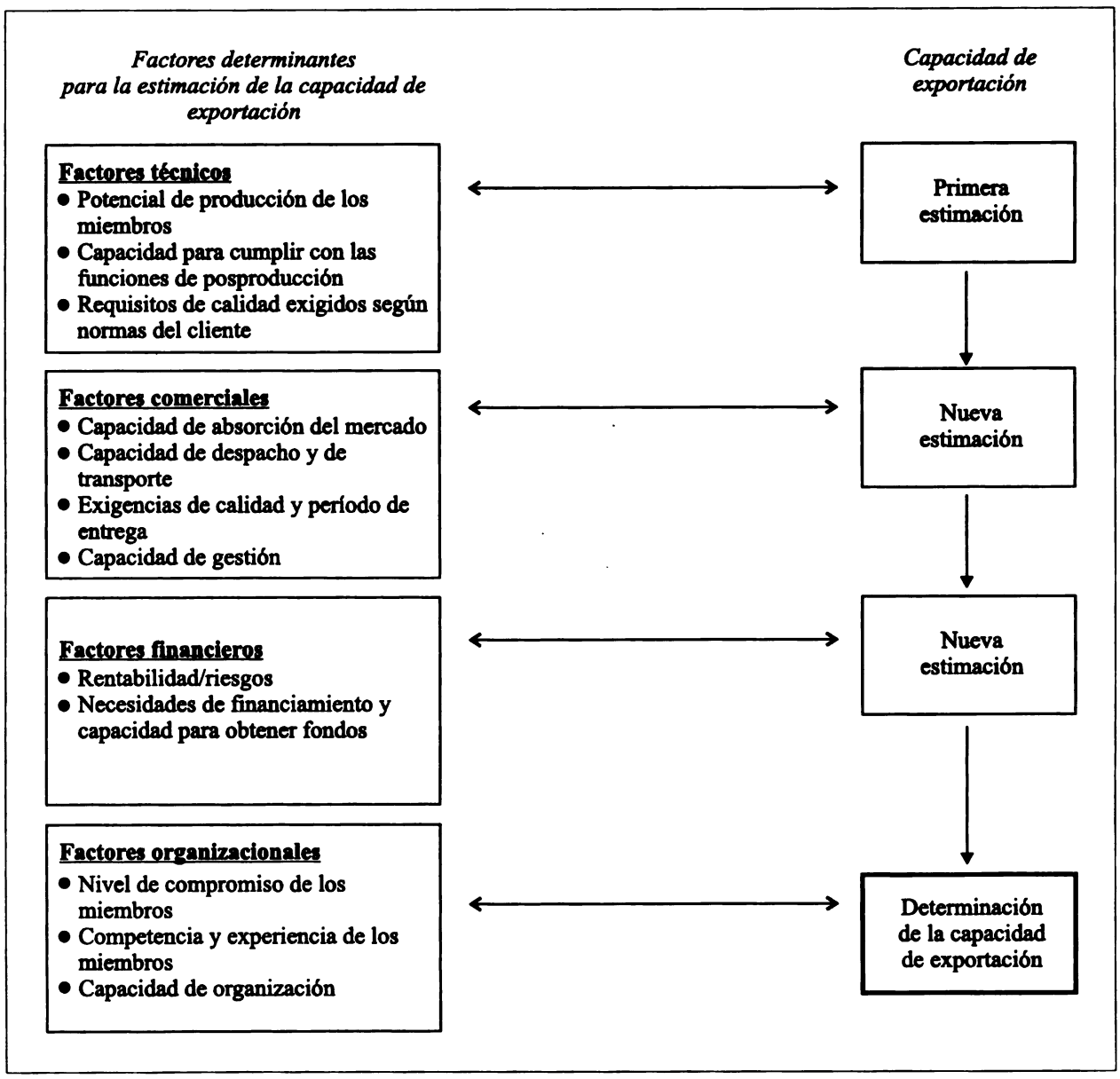
Una vez hechas las modificaciones, será necesario retomar el conjunto de las etapas de preparación de la exportación a fin de verificar su coherencia, prever la aparición de nuevos elementos de riesgo, asegurar una rentabilidad satisfactoria, entre otros.

La estimación de la capacidad de exportación es determinada por los responsables

Son los responsables de la OEP, quienes deben determinar la capacidad de exportación, es decir considerar la cantidad de productos que ellos juzguen deseable y razonable que su organización puede exportar. La cantidad determinada debe corresponder a un período determinado en relación al conjunto de embarques previstos durante la exportación.

En la figura a continuación se presenta el proceso que los responsables de la OEP deben seguir para determinar la capacidad de exportación.

Fig. 13: PROCESO PARA DETERMINAR LA CAPACIDAD DE EXPORTACIÓN



Prever todas las necesidades para la exportación

En el Perú, una OEP preparó un plan de exportación de conservas de espárrago para el mercado europeo sin preocuparse demasiado por prever una reserva o "stock" de envases de vidrio, porque tenía relaciones con una fábrica en un país vecino, que los producía regularmente y con la calidad necesaria. La fábrica siempre había cumplido con enviar los envases cuando la OEP los solicitaba.

Pero, treinta días antes de los primeros embarques, la fábrica de envases comunicó que no iba a poder suministrar en forma oportuna los envases. Como la OPEP no tenía otro contacto previsto, tuvo que solicitarlos a un comerciante nacional, pero el precio era más de tres veces que el anterior. Este hecho afectó en forma considerable las utilidades previstas por la OEP, y quien obtuvo mayor provecho fue el comerciante que abasteció los envases.

1.1 TOMAR EN CUENTA LOS FACTORES TÉCNICOS

ETAPA DE PRODUCCIÓN

En un primer momento es necesario determinar el volumen potencial de la producción de los miembros...

El primer factor que se debe tomar en cuenta es el volumen de producción que los miembros pueden suministrar a la OEP. La evaluación de este volumen no tan es fácil como parece. Para estimarlo correctamente, es necesario tener en cuenta las consideraciones siguientes:

..tomando en cuenta los factores limitantes, tales como hábitos comerciales, riesgos, medios de producción, calidad de materias primas o productos, otros

- Los miembros, antes de emprender la primera experiencia de exportación, probablemente no desearán asumir demasiados riesgos confiando a la OEP una parte importante de su producción -sería poco prudente por parte de los responsables de la OEP querer que ellos lo hagan.
- Los miembros tienen costumbres comerciales y vinculaciones familiares o con prestamistas; así como con otros compradores. Esta situación no es fácil de modificar.
- Los miembros tienen otras actividades que ocupan parte de su trabajo y que una porción de la producción agrícola es reservada para el autoconsumo, restando prioridad a los requerimientos de la OEP.
- Los rendimientos de la producción agrícola son aleatorios y deben ser estimados con prudencia. En caso de introducción de nuevos cultivos, esta cautela será aún más necesaria si se trata de ofrecer productos procesados con base en materia prima, recién introducida.
- Las exigencias de calidad son elevadas para los productos destinados a la exportación y es probable que no se pueda utilizar parte de la producción. Es necesario observar igualmente que si las cantidades son muy variables y elevadas, será difícil obtener una calidad constante; y el proceso de seguimiento de la producción podría volverse imposible de realizar.
- Es necesario que los miembros dispongan de los insumos requeridos en cantidad suficiente como para obtener una producción homogénea y de buena calidad. En ciertos casos es deseable e, incluso, indispensable importar los insumos. Esta importación puede requerir un tiempo muy largo, pues deben conocerse las especificaciones precisas sobre la naturaleza, cantidades de insumos abastecedores en el extranjero. Algunos insumos -productos fitosanitarios- deben ser utilizados de manera ocasional y, a veces, imprevisible; por lo tanto será necesario asegurar su disponibilidad en esos casos.

Generalmente, los responsables de la OEP tienden a sobrevalorizar la capacidad de producción de los miembros y no toman en cuenta algunos de los factores mencionados anteriormente.

ETAPA DE POSPRODUCCIÓN

Es frecuente que la producción se realice en forma individual por cada uno de los miembros. Esto no constituye más que la primera etapa del proceso de exportación; las actividades posteriores están bajo la responsabilidad directa de la OEP.

Es necesario verificar la capacidad de la OEP para cumplir las funciones técnicas de posproducción

Posterior a la producción, las primeras funciones que la OEP tiene que cumplir son: acopio, recepción y control de calidad. Estas marcan la etapa, a partir de la cual la OEP toma la responsabilidad de los productos.

Según la naturaleza de los productos –perecibles o no perecibles- las funciones son más o menos complejas y pueden obligar a revisar hacia la baja los objetivos iniciales. Para los productos agrícolas, a veces es necesario ensayar con aumentos en las cantidades para reducir el costo unitario del transporte desde el campo hasta el lugar de recepción de la OEP.

Para tomar en cuenta los factores técnicos de posproducción en el proceso de fijación de la capacidad de exportación, los responsables de la OEP deben considerar el análisis de la cadena y examinar todas las funciones que su organización debe cumplir para asegurar la exportación de los productos en condiciones adecuadas. Cada función será desagregada en otras operaciones simples. Para cada una de ellas, se identificarán y evaluarán la infraestructura física -edificio, almacenes- el equipamiento -líneas de acondicionamiento, procesamiento- y el material que se utilizará -embalajes, etiquetas.

Si las instalaciones de la OEP son insuficientes, se deben analizar las diversas posibilidades para completarlas, tales como, préstamos, alquiler, prestación de servicios, compra. Se elegirá la solución más interesante, es decir aquella que tenga un costo equivalente a los riesgos técnicos y financieros.

Es necesario ser realista y encontrar el equilibrio entre la solución ideal -disponer de material nuevo y adecuado, por ejemplo- y el mínimo aceptable -espacio suficiente para trabajar y almacenamiento correcto de los productos, pocas manipulaciones entre lugares separados, entre otros.

Es decir, los responsables de la OEP deben verificar la disponibilidad de los servicios, equipos y materiales necesarios para lograr preparar los productos en condiciones adecuadas hasta el lugar del embarque.

El examen de los factores técnicos permitirá obtener una primera determinación del volumen por exportar. Es necesario tomar en cuenta todas las operaciones que se han de efectuar y ser realistas sobre las capacidades de las personas que participan y aquellas de la propia OEP. Este examen revelará igualmente los puntos débiles de la OEP respecto al plan técnico, los cuales merecerán atención particular luego de la preparación de las actividades.

1.2 TOMAR EN CUENTA LOS FACTORES COMERCIALES

En el plano comercial, es necesario tener en cuenta...

Los factores comerciales pueden modificar la capacidad de exportación, determinada de acuerdo a las consideraciones técnicas. Estos factores hacen intervenir nuevos obstáculos que dependen principalmente del medio ambiente de la OEP.

... la capacidad de absorción del mercado considerado...

Primeramente es necesario verificar que el mercado sea capaz de absorber las cantidades de los productos que la OEP considera exportar.

...las posibilidades en disponibilidad de transporte de los productos...

Es también necesario evaluar si la capacidad de carga es suficiente como para que la OEP pueda enviar sus productos hacia el mercado elegido. Para abastecer los mercados de países vecinos, el transporte por carretera puede tener dificultades según las cantidades y frecuencia de los despachos y, también, por los costos, si las posibilidades de carga de retorno "son débiles". Para el transporte marítimo o aéreo, la disponibilidad y la frecuencia de los itinerarios son esenciales. Es importante igualmente informarse sobre las posibilidades y las condiciones de acceso a las diversas modalidades de transporte.

... y las exigencias en cuanto a las fechas de entrega

Es frecuente que un importador exija el respeto a las fechas de abastecimiento, determinadas anteriormente -por ejemplo, el consumo de un buen número de frutas y legumbres es estacional, así como la venta de algunos productos artesanales-. Antes de la fase de negociación con un importador, los responsables de la OEP deben conocer la capacidad de su organización para cumplir con el calendario determinado, así como con las fechas posibles de producción.

La gestión comercial de la exportación es a menudo pesada y compleja. Se necesita efectuar el seguimiento de la producción y de las relaciones con los importadores, asegurar el control calidad, disponer de numerosos documentos para cada embarque, entre otros. La coordinación del conjunto de estas actividades es difícil. La OEP puede

Pérdidas por desconocimiento de la logística de transporte

Luego de varios meses invertidos en el desarrollo de sus productos, una empresa logró la fabricación de una línea de velas aromáticas para el mercado internacional. Después de una campaña publicitaria, logró interesar a una compañía norteamericana para que compre y comercialice el producto en el EE.UU. y Canadá.

Inicialmente se enviaron pedidos pequeños para hacer una prueba de mercados por vía aérea. Una vez que la empresa logró ganar un espacio en el mercado, se aceptó un pedido, suficiente como para mantener un inventario en EE.UU. Se procedió a la fabricación de velas y, a pesar que tener un volumen interesante, no fue suficiente como para contratar un contenedor completo. Se optó entonces por enviarlo como carga solidaria, es decir junto a la de otros clientes de la línea naviera.

Se desconocía que este tipo de carga es normalmente transbordado en algún puerto norteamericano - normalmente en Miami- a otro vapor que hace cabotaje o a través de transporte terrestre. Esta información no fue proporcionada por el agente de carga.

Como resultado, la carga de velas quedó en el muelle de Miami por varios días en la época de verano, se derritió la parafina de las velas, dañando las etiquetas y, por ende, haciendo inservible una parte considerable del envío. Adicionalmente hubo demora en la entrega en el destino final. Además, no se había previsto la necesidad de asegurar la carga por su costo excesivo en el Perú, y por suponer que nada pasaría.

Esta operación significó una pérdida total para el exportador y el incumplimiento ante el distribuidor y sus clientes.

Esta es una lección. Hay que conocer a fondo las particularidades del proceso exportador y sus implicaciones por la naturaleza del producto, tomando todas aquellas precauciones que garanticen el manejo adecuado de la carga en un tránsito internacional.

demandar apoyo para contar con una gestión comercial apropiada y adquirir paulatinamente el conocimiento necesario para la ejecución de nuevas tareas.

No hay que subestimar los obstáculos comerciales, aun si la OEP desea trabajar con un solo cliente. Para quien nunca ha exportado, tampoco es necesario hacerse la idea que esta actividad involucra "una montaña" de formalidades administrativas, numerosos participantes, agentes de aduana, servicios oficiales, embarcadores, entre otros. En el Anexo 9, se presentan algunos ejemplos de los principales documentos que deben ser utilizados cuando se efectúan las operaciones de exportación.

Con el resultado del examen de los factores comerciales, los responsables de la OEP podrán reevaluar sus estimaciones sobre la cantidad por exportar, establecidas anteriormente. Seguirá el análisis de los factores financieros que condicionan igualmente los objetivos.

1.3 TOMAR EN CUENTA LOS FACTORES FINANCIEROS

En relación al aspecto financiero, es necesario tener en cuenta la rentabilidad, pero también los riesgos vinculados a la operación...

La rentabilidad de una operación de exportación depende de la cantidad de productos exportados. Cuando el margen neto unitario es positivo -hipótesis que justifica la exportación- significa que cuanto mayor sea la cantidad de productos exportados, las ganancias serán más importantes. Al contrario si los problemas afectan y vuelven este margen negativo, las pérdidas serán tanto más grandes en la medida que la cantidad de productos exportados sea más importante. Para fijar los objetivos iniciales, los responsables de la OEP deben tomar en cuenta la rentabilidad y los riesgos vinculados a la operación.

... y las necesidades financieras de la exportación

Es frecuente que los productos importados sean pagados sólo después de su recepción. En el caso de los productos agrícolas y agroindustriales pueden transcurrir varios meses entre los primeros gastos vinculados a la producción y el pago del importador. Mientras se espera este pago, la OEP y sus miembros deben encontrar los medios para comprar los insumos y las materia primas; hacer frente a gastos relativos a la producción; financiar las funciones de posproducción; pagar los gastos de transporte y seguros; otros.

En un primer momento, los responsables de la OEP deben estimar los gastos que la organización deberá efectuar para cumplir con cada una de las funciones desde la producción hasta el embarque. Estos gastos se cargarán al ciclo de explotación y, a veces, por la inversión -adquisición de materiales o instalación de infraestructura. En la presente página se presenta un modelo básico para el cálculo del costo de exportación.

Los responsables de la OEP deben enfrentar enseguida los gastos con los recursos de la organización. Con frecuencia, la OEP no es capaz de financiar con recursos propios el programa de exportación, entonces deberá buscar apoyo financiero, créditos; adelantos de sus clientes; negociar el calendario de pago; escalonar sus gastos; otros. Si el programa de exportación ha sido bien preparado, la OEP tendrá posibilidades favorables de encontrar los medios para lograr el financiamiento.

PLANTILLA BÁSICA PARA EL CÁLCULO DEL COSTO Y PRECIO DE EXPORTACIÓN

1. *COSTO DEL PRODUCTO*
   - *Materiales*
   - *Flete hasta planta de empaque o procesamiento*
   - *Costo de operación*
     - *Personal*
     - *Servicios (energía, agua, comunicaciones)*
     - *Almacenamiento*
     - *Otros*
   - *Envase y etiquetas*

2. *COSTO INDIRECTO*
   - *Administración*
   - *Flete al lugar de embarque (puerto o aeropuerto)*
   - *Seguro*
   - *Impreviso*
   - *Propaganda*

3. *DETERMINACIÓN DEL PRECIO*
   - *Costo del producto*
   - *Costo indirecto*
   - *Variables exógenas del mercado*

4. *PRECIO DE VENTA FOB*

A fin de reducir o retrasar los gastos, los responsables de la OEP deben estudiar, en particular, las posibilidades de asumir en parte aquellos que corresponden a sus miembros, como por ejemplo la compra de insumos para la producción agropecuaria, o diferir ciertos desembolsos a su favor, tal como la aceptación de los miembros de recibir el pago parcial o total correspondiente después del pago efectuado por el importador.

La falta de medios financieros es frecuentemente el único criterio retenido por los responsables de la OEP para revisar y bajar las estimaciones del volumen de exportación. Es verdad que la exportación demanda recursos importantes, pero si el plan ha sido bien preparado, y si los riesgos de fracaso son débiles, entonces no habrá duda posible de movilizar los recursos necesarios.

1.4 TOMAR EN CUENTA LOS FACTORES ORGANIZACIONALES

En el plano organizacional es necesario evaluar el compromiso de los miembros...

Para lograr el éxito de la exportación, la OEP debe contar con la participación de todos sus miembros. Sin embargo, para una primera experiencia, es mejor hacer participar solamente a los voluntarios que hayan tenido un buen conocimiento de la producción, listos a superar los obstáculos originados por la exportación y asumir los riesgos.

... y su capacidad de asumir nuevas obligaciones

Los socios participantes en la exportación tomarán a cargo las nuevas obligaciones, concernientes a las técnicas de producción, respetar el calendario, los requisitos de calidad, otros. Es importante asegurarse de que ellos tengan la capacidad

técnica para asumir sus obligaciones. Toda exportación presenta riesgos que los responsables deben evaluar para determinar aquellos que pueden ser asumidos colectivamente.

Es necesario igualmente tener en cuenta la capacidad técnica y la disponibilidad del personal asalariado...

El análisis de los factores organizacionales y humanos debe ser también considerado respecto al personal asalariado de la OEP. Trabajar para la exportación impondrá el cumplimiento de nuevas funciones y el cambio de métodos de trabajo. Es esencial la identificación de los lugares donde se pueda adquirir la capacidad técnica para ejecutar estas nuevas tareas y que haya motivación y tiempo suficiente para participar activamente en el éxito de la exportación.

... así como los responsables de la OEP

En fin, los responsables de la OEP deben estimar su capacidad para coordinar y gerenciar el conjunto de las actividades.

La revisión de los factores técnicos comerciales, financieros y organizacionales, permitirá a los responsables de la OEP establecer una jerarquía de los factores limitantes. La fijación de los objetivos se hará en función de esos factores más importantes. Se debe cuidar que la exportación conlleve un mínimo de riesgo para la OEP y sus miembros. El nivel de riesgos es igualmente considerado como un factor limitante.

La determinación del volumen por exportar es siempre difícil. La excesiva prudencia conduce a fijar objetivos bajos que no posibilitarán alcanzar el nivel de rentabilidad satisfactorio. Lo más frecuente es que los responsables de la OEP demuestren gran optimismo que, sin embargo, los podría conducir a tomar compromisos y riesgos que sus organizaciones no puedan asumir razonablemente.

Establecer las Relaciones con los Importadores

Capítulo

2

La elección del(os) importador(es) es una etapa decisiva en la preparación de la exportación

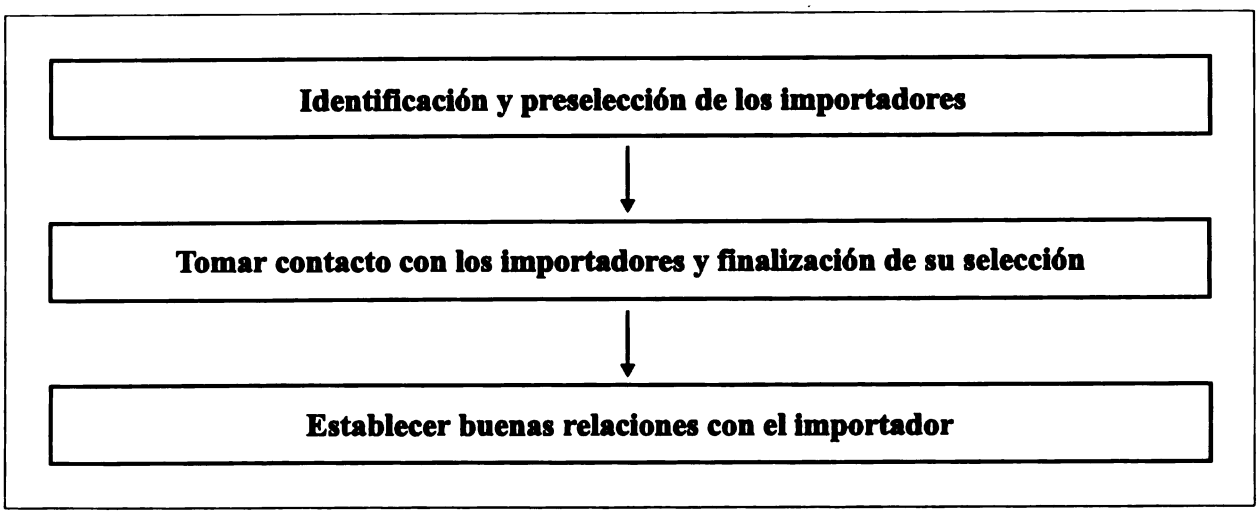
Después de estimar el volumen posible que se ha de exportar, los responsables de la OEP habrán ya evaluado la mayor parte de las opciones estratégicas para poner a punto la actividad de exportación, determinando el producto o los productos por exportar, definiendo y aprobando la estrategia de exportación -por la Asamblea General de la OEP- y teniendo una idea bastante precisa de las cantidades por exportar. Sin embargo, falta cumplir una etapa esencial: la investigación y la elección de uno o algunos importadores.

La realización de esta tarea contribuirá considerablemente al aprendizaje de parte importante del proceso de exportación. El diálogo que los responsables de una OEP establezcan con los importadores brindará la ocasión de conocer mejor las exigencias y los obstáculos del mercado, el potencial de sus productos y los riesgos que debe asumir la OEP.

Un buen importador será el principal aliado de la OEP a lo largo de la exportación y desempeñará un papel fundamental en el éxito de la misma. Por lo tanto, la elección de uno o varios importadores es una tarea importante para los responsables de la OEP, que deberán tomar con gran precaución.

Este capítulo ayudará a efectuar esta elección, a tomar contacto con los importadores y a establecer buenas relaciones con aquel o aquellos que hayan seleccionado. La siguiente figura presenta las diferentes etapas que los responsables de la OEP que deberán tomar deben seguir.

Fig. 14: IDENTIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES CON EL IMPORTADOR



2.1 IDENTIFICACIÓN Y PRESELECCIÓN DE LOS IMPORTADORES

IDENTIFICAR A LOS IMPORTADORES

No es tarea fácil la identificación de los importadores para los responsables de una OEP, quienes tienen tendencia a dirigirse hacia los primeros que les han sido recomendados por personas poco informadas.

Existen numerosas fuentes de información que muestran listados de importadores por contactar

En el ámbito nacional existen diversas fuentes de información que disponen de listados de importadores ubicados en numerosos países. Los responsables de la OEP pueden consultar las siguientes fuentes:

- Instituciones nacionales públicas y privadas de promoción de exportaciones.
- Cámaras de exportadores, comercio, artesanía, agricultura.
- Otros exportadores.
- Prestatarios de servicios.
- ONG que apoyan las actividades de exportación.
- Bancos.
- Embajadas.
- Organismos internacionales especializados en los productos que se quiere exportar.
- Organismos internacionales, tales como el Centro de Comercio Internacional de las Naciones Unidas.
- Internet.

Estas fuentes permiten identificar importadores susceptibles de interesarse en los productos de la OEP

Las informaciones recolectadas permitirán preseleccionar a importadores y obtener una primera idea sobre quienes de ellos podrían estar interesados por los productos de la OEP. Además, si se conocen sus objetivos y el tipo de importador que buscan, los responsables de la OEP pueden beneficiarse con la información de asesores profesionales sobre los productos que la organización considera necesario exportar.

Existen empresas privadas multinacionales que pueden ser consultadas, proporcionando información sobre el nivel de fiabilidad y solvencia financiera de las empresas importadoras preseleccionadas por la OEP.

Numerosas instituciones públicas o profesionales suministran listas de importadores (ver Anexo 8: Directorio de Instituciones de Promoción Comercial), pero no pueden hacer comentarios sobre aquellos. Sin embargo, estas instituciones pueden orientar a los responsables de una OEP hacia los importadores de acuerdo a las necesidades de su organización. Las ferias, las exposiciones especializadas y las ruedas de negocios son algunas alternativas muy importantes para establecer contactos entre importadores y exportadores. Si los responsables de una OEP no han tenido la suerte de participar en uno de estos eventos, entonces podrían obtener información de aquellos exportadores y de los representantes de organismos públicos que sí hayan asistido.

Participación en ferias para hacer contacto con importadores

La participación en ferias se ha constituido en una de las herramientas más importantes de promoción de productos en el exterior, ya que ofrecen diversas oportunidades para la empresa para conocer potenciales importadores.

"Cuando se participa en una feria, se hace posible que nuestro potencial cliente pueda ver, tocar, oler y probar el producto in situ".

Existen diversas modalidades de ferias: genéricas, colectivas o individuales, "show room" o eventos especiales de promoción en centros comerciales por producto o país.

Para participar exitosamente en una feria, es necesario realizar previos estudios de mercado, preparar muestras, tarjetas de visita, catálogos, fichas de productos y disponer de recursos financieros para cubrir gastos de alquiler del "stand", decoración, viaje y estadía de los representantes de la OEP.

PRESELECCIONAR A LOS IMPORTADORES

Los importadores seleccionados deben intervenir en el mercado considerado y conocer bien el producto

Efectuada la primera identificación de los importadores, los responsables de la OEP podrán preseleccionar a quienes mejor se adecúen a las necesidades de su organización. Entre los principales criterios utilizados están los siguientes:

- Intervenciones anteriores de los importadores en el mercado considerado por la OEP.
- Especialización o experiencia de los importadores en los productos que la OEP quiere exportar. Siempre es peligroso trabajar con un importador que recién se inicia en esa actividad.
- Capacidad de los importadores de absorber sin dificultad las cantidades propuestas. Recíprocamente estas cantidades deben ser suficientes para interesarlo.

- Exigencias de calidad de los productos de parte de los importadores, compatibles con las características de los productos ofrecidos por la OEP. Un importador trabaja con productos de calidad bien definida y tendrá dificultad para venderlos cuando esa es diferente.
- Consultas a empresas especializadas que proporcionan información sobre la fiabilidad comercial y financiera de las importadoras preseleccionadas.

2.2 CONTACTO CON LOS IMPORTADORES Y SU SELECCIÓN

CONTACTAR A LOS IMPORTADORES

Puede ser que los responsables de una OEP tomen contacto con los importadores a través de viajes que realizan para identificar mercados, entrevistar clientes o mediante la participación en ferias. Esta modalidad es costosa; por lo tanto, al inicio, la relación con los importadores se establece mediante teléfono, fax o correo electrónico.

Los responsables de la OEP deben tomar contacto con los importadores identificados. Si aquellos han sido bien "clasificados", sólo será necesario tomar contacto con algunos importadores.

Estas comunicaciones tienen como finalidad presentar los objetivos de la OEP y sus perspectivas, en un tono neutro, simple y preciso. Las comunicaciones estarán firmadas por los responsables de la empresa.

No es obligatorio en las primeras comunicaciones la mención de los precios, sobre todo cuando se trata de productos sujetos a un sistema de cotización*. Los importadores tienen un conocimiento adecuado de los productos y sus precios existentes según el origen. Si una OEP envía un catálogo de productos y ofertas de precios, equivale a una propuesta y puede comprometer a la OEP como si fuera una factura proforma.

El contacto con los importadores es muy importante. Los responsables de la OEP deben ofrecer una buena imagen de su organización, de seriedad y con objetivos realistas para poder suscitar el interés de sus futuros aliados.

Cuando los importadores reciben una comunicación que les ofrece una oferta interesante, generalmente responden de inmediato. Si los productos les parecen interesantes, es raro que no busquen establecer un diálogo y no necesariamente será con el único fin de tener información sobre nuevos participantes en el mercado.

Es frecuente que los importadores busquen trabajar con nuevos abastecedores si lo juzgan serios.

Es probable que algunas respuestas positivas sean convenientes para la OEP. En los casos en que las propuestas sean prometedoras e importantes, sea por volumen o precio de compra, es indispensable que los responsables de la OEP tengan contacto directo con los importadores o traten de mantenerlo mediante el envío de muestras, catálogos, folletos u otro tipo de información. En el Anexo 10 se presenta un ejemplo sobre los requerimientos para enviar muestras.

Tomar contacto con un importador

Potosí, 14 de agosto de 1999

Señor
JOSÉ LUIS HERNANDO SILVA
Av. Las Capullanas 245
Madrid - España

Distinguido señor:

Tengo el agrado de dirigirme a usted con la finalidad de comunicarle que hemos sido informados por el agregado comercial de la Embajada de España, con sede en La Paz, Bolivia, que vuestra empresa es una importante comercializadora de quinua desde hace varios años, abasteciendo no sólo el mercado de España sino también el de otros países como Alemania y Bélgica.

Respecto a lo anterior, deseo informarle que nuestra empresa asociativa "Cerro Rico", ubicada en Potosí, Bolivia, reúne la producción de quinua de 13 cooperativas asociadas y, actualmente, es procesada en una moderna fábrica que recientemente hemos instalado con una línea de procesamiento con capacidad de 20 qq por hora para la producción de quinua real perlada, la cual, como usted debe saber, es la única variedad cotizada a nivel mundial.

Nuestra capacidad de exportación alcanza un volumen de 36 t por mes (dos contenedores). En la actualidad, una parte de nuestra producción se destina al mercado de EE.UU. y Canadá. La quinua real perlada la obtenemos cumpliendo las normas técnicas y sanitarias establecidas en el país, así como aquellas exigidas en el mercado de EE.UU. y Canadá, que nos ha permitido lograr una excelente aceptación del producto y confiabilidad por parte de los importadores ubicados en esos mercados.

Actualmente estamos en la búsqueda de una empresa importadora que se encargue de introducir y desarrollar el mercado en Europa para nuestro producto. Por tal motivo hemos considerado conveniente dirigirnos a usted con el propósito de conocer su interés en importar nuestro producto para su distribución en los países europeos.

Esperamos con mucho interés vuestros comentarios y estamos a su disposición para enviarle las muestras que usted requiera y proporcionarle mayor información. Para nosotros será muy satisfactorio lograr pronto el inicio de negociaciones con usted.

Atentamente,

Luis Aguilar S.
Presidente
Empresa Asociativa "Cerro Rico"

REUNIÓN CON UN IMPORTADOR

Es importante que los responsables de la OEP se encuentren con los importadores

Si la OEP dispone de recursos y se justifica el negocio potencial con el importador, es conveniente establecer contacto personal con él.

Este contacto establecerá una relación "viva" y personalizada. A veces es difícil trabajar y confiar los productos a una sociedad y a personas, a quienes solamente se les conoce por teléfono, fax o correo electrónico. Esto es también válido para los importadores, los que frecuentemente rehusan trabajar con exportadores con quienes no hayan tenido anteriormente entrevistas personales.

Es conveniente que la OEP analice las posibilidades de recibir al importador, si éste demuestra interés en visitarla. Al inicio de la actividad de exportación, la OEP es un aliado débil y que se encuentra en fase de "aprender". Si bien posee los productos que son la base de la relación comercial, debe también considerarse que el importador tiene dominio sobre el mercado que le interesa a la OEP.

Este encuentro debe ser beneficioso para preparar la exportación

El encuentro debe tener lugar lo más pronto posible o al menos algunos meses antes de la producción. Los responsables de la OEP deberán aprovechar la experiencia del importador para mejorar la preparación de la exportación. Este contacto les permitirá igualmente conocer de manera precisa los obstáculos y las exigencias del importador.

A continuación se presentan algunas sugerencias útiles por considerar, cuando se efectúan negociaciones con un importador.

Principales errores que se deben evitar en la negociación con el Importador

- *Hablar demasiado y no escuchar lo suficiente.*
- *Suponer que el interlocutor entiende perfectamente lo que se le está diciendo.*
- *No hacer las preguntas pertinentes.*
- *Interrumpir al interlocutor.*
- *No tomar nota de los puntos esenciales.*
- *Emplear demasiadas frases inconvenientes o incurrir en contradicciones.*
- *No preparar previamente una lista de preguntas.*
- *No proponer un número suficiente de ofertas condicionales que empiecen con ¿qué pasará si....? "En caso de ...."*
- *No resumir, parafrasear o dar un nuevo giro a lo que se ha dicho para tener la seguridad de que se ha entendido cabalmente lo acordado.*
- *Escuchar únicamente lo que se quiere oír.*

Un importador se interesa en los precios pero también en las fortalezas y debilidades de sus futuros socios

En forma frecuente los responsables de la OEP piensan que si su producto tiene una calidad dada, el importador estará interesado solamente en el precio, condiciones de pago, modalidades y fechas de despacho. En realidad, si un importador se desplaza para visitar la OEP es sobre todo para conocer a su futuro aliado, sus fuerzas y sus debilidades

El importador prestará gran importancia a los aspectos humanos: capacidad técnica, relaciones interpersonales, sentido de responsabilidad, otros. El visitará las instalaciones y se interesará por los equipos -líneas de acondicionamiento de procesamiento, laboratorio de control de calidad. Más que la capacidad de estos últimos, estará atento a la limpieza y mantenimiento del proceso de producción, los que son los indicadores de una buena organización y una gestión adecuada.

Es deseable también que el importador se encuentre con los socios de la OEP

Si se recibe apoyo de quienes tienen conocimiento de la actividad exportadora y sus posibles obstáculos, la reunión podría ser más útil. Al contrario, si el apoyo

que se recibe no es profesional o se da a través de un intermediario entre la OEP y sus clientes, la impresión será negativa ante el importador.

Para llevar adelante sus actividades, la OEP trabajará con sus abastecedores y los prestatarios del servicio. También es importante presentar los proveedores al importador, sobre todo si aquel trabaja por primera vez en el país.

Para iniciar la actividad de exportación, es importante que la OEP reciba el apoyo de un banco para obtener créditos, facilidades de caja, otros. Es conveniente realizar una reunión entre el importador, el banco y los responsables de la OEP para discutir las modalidades de financiamiento de la exportación y brindar a la banca ciertas garantías sobre el desarrollo de la operación. Igualmente, el importador estará más inclinado a otorgar adelantos a la OEP, si constata que la banca le tiene confianza.

Si el importador obtiene una impresión favorable después de la visita, estará dispuesto a poner las bases de un acuerdo.

Los responsables de la OEP podrían también ir al extranjero para reunirse con los importadores, que les han respondido favorablemente. Una primera reunión les permitirá seleccionar al importador. Obviamente estas visitas van a depender de los recursos que tenga la OEP y también del volumen de exportación que pueda justificar esos gastos.

Al importador le conviene que los responsables de la OEP visiten su local, que analicen la calidad de sus otros productos, que se informen sobre sus relaciones con los abastecedores y clientes, entre otros. También será conveniente reunirse con quienes estarán a cargo de los productos exportados por la OEP.

Algunas preguntas útiles al negociar con el importador

- *¿Qué opina usted de nuestra propuesta?*
- *¿Por qué no nos hace un pedido de prueba para que pueda comprobar que nuestra producción se ciñe a sus especificaciones?*
- *Si mantenemos los precios del año pasado ¿haría un pedido?*
- *¿Quién le abastece ahora?*
- *Si le garantizamos un suministro periódico ¿lo aceptaría usted?*
- *Sí, entiendo lo que usted me dice, pero ¿estaría dispuesto a tomarnos en consideración?*
- *Sí, podríamos atender sus requisitos adicionales, pero ¿estaría usted dispuesto a sufragar los gastos correspondientes?*

SABER INTERESAR AL IMPORTADOR

A lo largo de estos contactos, los responsables de la OEP deberán ofrecer a los importadores una impresión positiva que los anime a trabajar con su organización.

Para interesar a un importador, es necesario ofrecer a corto plazo seguridad en cuanto al respeto del contrato...

Es necesario que los responsables de la OEP se pregunten sobre cuáles son los factores que puedan motivar a un importador a trabajar con su organización.

Los importadores son frecuentemente intermediarios y comerciantes, que buscan la seguridad de sus abastecedores en el corto plazo y perspectivas de desarrollo para sus actividades en el largo plazo.

...y perspectivas de desarrollo de las actividades a mediano plazo

En el ámbito técnico, el importador quiere tener la garantía de disponer de los productos con la cantidad y calidad convenidas en los plazos* previstos. Él se interesará por conocer las posibilidades que hay en el mediano plazo de poder aumentar el volumen de sus actividades y de diversificarlas.

En el ámbito comercial, un importador busca aliados de confianza que respeten estrictamente sus compromisos. Si la OEP dispone de una marca* comercial, el importador se convertirá en el promotor, lo que le demandará esfuerzos que aceptará sólo si cuenta con la seguridad de trabajar durante un largo período con su «socio».

En el ámbito financiero, un importador quiere que su aliado tenga cierta autonomía. Sabe que la realización de la exportación demandará recursos importantes y podría estar listo a contribuir siempre y cuando la OEP lo abastezca en forma exclusiva.

En los ámbitos organizacional y humano, el importador está interesado en la capacidad técnica y la cohesión de los miembros de la OEP, que constituyen un importante factor de éxito en el corto plazo, además que condiciona las perspectivas del desarrollo en el largo plazo. Para un importador, es esencial el conocimiento de las personas y de sus capacidades.

El "buen" importador es aquel que será verdaderamente un aliado; tomará en cuenta la reputación de la OEP, su potencial de desarrollo, la seriedad de su preparación, otros. Al mismo tiempo, en caso que la OEP debute en la actividad exportadora, el importador buscará información sobre su reputación y capacidades. Antes de comprometerse, querrá hacerse una idea precisa sobre el profesionalismo de su exportador y las posibilidades de tener éxito en la operación.

Los responsables no deben ocultar las debilidades de la OEP

Los responsables de la OEP deben tener argumentos para convencer a los importadores a que trabajen con su organización; no deben jamás ocultar las debilidades. Un importador puede ayudarles a remediarlas y aconsejarles durante la preparación y el desarrollo de la exportación.

FINALIZAR LA SELECCIÓN DEL IMPORTADOR

De la elección del importador dependerá en gran medida el éxito de la exportación

La selección del importador es de importancia capital. De ello dependerá, en gran parte, el éxito de la operación. No se trata de retener al importador por los potenciales e importantes volúmenes de negocios o porque posee instalaciones lujosas. Lo fundamental es que el importador corresponda de la mejor manera posible a las necesidades de la OEP y a sus perspectivas de desarrollo.

La toma de contacto con los importadores permitirá a los responsables de la OEP efectuar la selección en condiciones satisfactorias. Con el análisis efectuado, se podrá lograr un conocimiento preciso de los inconvenientes y ventajas de trabajar con un importador determinado. Luego de su selección, se debe establecer contacto con él, cuya calidad constituirá un factor importante para el éxito de la operación.

Es necesario interrogarse sobre la oportunidad de trabajar con varios importadores

Los responsables de la OEP deben interrogarse sobre el número de importadores con quienes se tiene interés en trabajar. La respuesta a esta pregunta depende de la naturaleza de los productos por exportar, del manejo técnico y de la experiencia de la organización.

En el caso de algunos productos, tales como las frutas y hortalizas, es posible tener información sobre las cantidades puestas en el mercado y los promedios de precios. Esto facilitará la apreciación de los comportamientos de la OEP y del importador, a fin de considerar, eventualmente, las medidas correctivas y los cambios necesarios.

En general, cuando una OEP se inicia en la exportación, debe buscar, ante todo, el desarrollo de las relaciones de confianza con un importador para que lo ayude a aprender en esa nueva actividad.

Querer trabajar con un solo importador, expresa la voluntad de privilegiar esta confianza recíproca y lograr una colaboración estrecha. Más que un cliente, el importador debe ser un socio con el cual la OEP desarrollará relaciones prolongadas.

Los responsables de una OEP pueden preferir el trabajo con un importador principal, teniendo uno o dos importadores "testigos" para poder juzgar las ventajas y los inconvenientes de uno u otro importador. Si una OEP quiere trabajar con varios importadores, deberá informarles a todos.

...pero en todos los casos hay que evitar trabajar con importadores que sean competidores directos

En todos los casos, una OEP no debe trabajar con importadores que sean competidores directos. No conviene hacerlo ya que podría atentar contra el éxito de la exportación.

Considerar a los importadores como clientes intercambiables; ponerlos en competencia para aprovechar las mejores oportunidades de sus mercados y, sobre esta base, buscar trabajar con el mayor número de ellos, conducirá sólo a fracasos. Toda empresa de exportación debe buscar la "fidelidad" con sus clientes, así como los importadores desearán tener fidelidad con sus abastecedores.

2.3 ESTABLECER BUENAS RELACIONES CON EL IMPORTADOR

ALGUNAS RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que pueden guiar el establecimiento de buenas relaciones entre la OEP y un importador, son las siguientes:

La relación entre una OEP y un importador reposa en el interés mutuo

Primero es necesario que cada uno de los dos aliados esté consciente de cuan indispensable es uno para el otro. La OEP puede encontrar a otro importador o un

importador puede encontrar a otro abastecedor. La relación se debe basar en el interés mutuo y el diálogo y no sobre una relación de fuerza.

No es conveniente esperar que el importador asuma tareas que le corresponden a la OEP

La OEP no puede esperar que sus actividades técnicas y comerciales sean asumidas por el importador. Al mismo tiempo no debe contar con que el importador acepte defectos de calidad que atentarían contra su imagen y reputación.

Aunque puede parecer evidente, es muy frecuentemente que las OEP esperen que el aprendizaje de la exportación sea asumido por los importadores y que sean ellos quienes la protejan de todos los riesgos.

En realidad, los importadores no están dispuestos a endosar los errores de un exportador o que las OEP tengan que aceptar las deficiencias de los importadores con quienes trabajan.

En el ámbito técnico, el diálogo debe ser abierto entre profesionales que tengan oficios complementarios. Los importadores no son especialistas en las técnicas de producción, pero su experiencia adquirida, puede ser útil en este campo.

Durante la preparación de la exportación, es importante definir con ellos las especificaciones de los productos, las normas por respetar, los periodos de producción, otros. El diálogo debe ser continuo para corregir los errores y mejorar la calidad de los productos.

En el ámbito comercial, la OEP debe buscar el beneficio de la notoriedad de su importador, de la fidelidad de su estructura y de su "saber-hacer" comercial para asegurar su propia promoción y aquella de sus productos. Es necesario igualmente buscar los medios para reducir las consecuencias de las inestabilidades de los mercados, solicitando al importador información regular sobre las tendencias y, cuando sea posible, proponerle trabajar con "precios a firme".

El precio no es más que un elemento que se debe tomar en cuenta en las relaciones financieras entre una OEP y un importador. La seguridad y la participación del importador en el financiamiento de la exportación, son elementos valiosos. El importador puede también respaldar las relaciones de una OEP frente a los bancos, ofreciendo ciertas garantías.

En el plano humano, se deben establecer relaciones de confianza mutua entre la OEP y el importador, la cual no puede originarse de una simple relación vendedor-comprador. Debe basarse ante todo en el contacto personal, el diálogo, los intereses de la información, la transparencia de las transacciones y el respeto a los compromisos recíprocos.

INICIO DE LAS NEGOCIACIONES

La negociación con el importador debe corresponder a los aspectos concretos de la relación comercial

Una vez que la voluntad de trabajar en conjunto ha sido confirmada por la OEP y el importador, se dará inicio a la negociación propiamente dicha. Ella debe permitir definir las modalidades de trabajo y fijar las bases de un contrato que, frecuente-

mente, será suscrito más tarde cuando cada punto haya sido definitivamente revisado y confirmado.

El punto de inicio de la negociación es la discusión de los objetivos iniciales, fijados por los responsables de la OEP, y del conjunto de factores tomados en cuenta en su determinación. Se debe analizar cada uno de los elementos que condicionan el éxito de la exportación.

Lo importante es determinar todos los problemas y que las responsabilidades estén claramente definidas y asignadas.

- **Objetivos cuantitativos**

Los volúmenes estimados de colocación pueden ser revisados a la alza en función de la demanda del importador, para responder mejor a sus necesidades, pero también porque se juzga que la OEP será capaz de hacer más debido a sus condiciones buenas. Sin embargo, conviene verificar que los factores limitantes no atenten contra el nivel finalmente escogido.

El importador puede sugerir la reducción del volumen de exportación, con la intención de hacer un primer pedido de pequeña magnitud con miras a comprobar la capacidad real de producción de la OEP y la calidad de los productos.

Posteriormente se podrían solicitar embarques de mayor magnitud al tener mayor seguridad respecto a su exportador.

- **Productos**

Es importante que los productos estén bien definidos y que sean discutidas todas las etapas comprendidas entre la producción, el procesamiento y el embarque.

En el caso de los productos agrícolas, es necesario especificar la variedad, calibre, nivel de impurezas, estado de maduración, modalidad de cosecha, temperatura de las cámaras frías, normas existentes, otros. Si los productos son procesados, se deben acordar las especificaciones técnicas -peso bruto, neto, color, tamaño, tipo, contenido de la etiqueta, código de barras, fecha de producción y expiración, dimensiones del embalaje, otros.

- **Acondicionamiento y embalaje**

Si se conocen los problemas relativos a embalajes y acondicionamiento, los importadores pueden aconsejar a la OEP sobre estos aspectos. Es indispensable solicitar al importador todas las indicaciones que deberán figurar en etiquetas y embalajes. Estas están sujetas a normas obligatorias que la OEP debe cumplir para evitar problemas con su importador y para evitar recibir penalidades por parte de las autoridades del país importador.

- **Calendario de abastecimiento**

Los importadores tienen obstáculos propios, diferentes de aquellos que tienen los productores y agroindustriales; entonces los deben tener en cuenta para preparar adecuadamente la exportación. El calendario de abastecimiento es un elemento también esencial en cuanto a la cantidad o calidad de los productos y es muy importante para satisfacer los compromisos que el importador ha asumido con sus clientes.

- **Modalidad de transporte**

El transporte puede ser efectuado por barco o avión. En estos casos, la elección de modalidad de transporte debe ser seleccionada con la participación del importador.

Para los productos frescos, tales como frutas y hortalizas, ambas modalidades son posibles pero sus costos son muy diferentes. Para los productos procesados que se exportan en pequeños volúmenes y con alto valor unitario, podría emplearse inicialmente el transporte aéreo.

- **Facturación y documentos**

Hay que verificar los documentos que son indispensables para el importador respecto de los aspectos financieros y los correspondientes a la recepción en su país de los productos adquiridos.

- **Calidad y control**

La calidad y su control son puntos esenciales y constituyen el origen de la mayoría de los malos entendidos así como de los litigios. La calidad revela siempre aspectos subjetivos. Frecuentemente los conflictos aparecen a la llegada del embarque al país de destino. Esto condiciona la venta, el precio y el futuro de las relaciones entre la OEP y el importador.

- **Condiciones financieras**

Las condiciones financieras no conciernen solamente a los precios y a su modo de fijación, sino que también incluyen las modalidades y seguridad de los pagos (Anexo 11. Términos corrientes y modalidades de pago para el comercio internacional).

De modo frecuente, las OEP cuentan con un adelanto por parte de sus clientes para iniciar la exportación o, a veces, esperan que los importadores les aseguren el total financiamiento.

Ciertos importadores están listos a ayudar a sus abastecedores en la preparación de la exportación, pero lo harán sólo con aquellos que les brinden confianza.

Una vez que el importador conozca bien a una OEP, podrá apreciar su capacidad y las necesidades financieras que requiere para manejar bien la exportación. Los

responsables de la OEP podrían abordar desde la primera negociación el tema del financiamiento no para definir los montos precisos sino para fijar las condiciones.

- **Elección del INCOTERM**

La elección del INCOTERM (ver Anexo 11) permite precisar la transferencia de los riesgos y la distribución de los gastos y definir las obligaciones documentarias del vendedor. El INCOTERM resumirá en gran parte los elementos precedentes.

La negociación debe plasmarse en un documento escrito, haciendo una síntesis de las discusiones y los acuerdos

Finalmente, si la negociación se lleva hasta el final y si se han definido todos los puntos, es importante concretar por escrito la propuesta de contrato o una carta de intención, incluyendo la síntesis de la discusiones. Es necesario preparar un cronograma con información de ambas partes y deberá fijarse un plazo para revisar el contrato definitivo y una fecha para su firma.

Preparar la Ejecución de las Actividades de Exportación

Capítulo 3

Después de establecer las relaciones con un importador y negociar los principales elementos de la relación comercial, los responsables de la OEP deben preparar, con la ayuda de otros miembros, la ejecución de las actividades de exportación. Este Capítulo los ayudará en esa tarea, mostrando paso a paso la preparación técnica, comercial y organizacional de la exportación. Las provisiones financieras serán tratadas en el Capítulo siguiente.

3.1 PREPARAR LOS ASPECTOS TÉCNICOS DE LA EXPORTACIÓN

Preparar la exportación conforme a las exigencias técnicas, supone que los responsables de la OEP hagan un análisis completo de todas las funciones que debe cumplir la organización, desde la producción hasta el despacho. Esta preparación debe ser conducida de manera metódica. Ello permite verificar desde el punto de vista técnico que los objetivos hayan sido correctamente fijados y, en caso contrario, lograr las correcciones necesarias antes de la firma del contrato con el importador. La preparación debe ajustarse progresivamente en la medida en que las diferentes actividades se lleven a cabo.

ETAPA DE PRODUCCIÓN

Las necesidades de insumos deben ser cuantificadas y situadas en el tiempo

El análisis de la producción debe partir de los insumos. Teniendo en cuenta el volumen y el calendario de producción previstos, los responsables de la OEP pueden determinar las cantidades requeridas de insumos y los períodos en que deberán estar puestos a disposición de los miembros. Una vez conocida esta información, es necesario identificar la fuente de aprovisionamiento en el mercado local o externo y que los proveedores identificados sean capaces de abastecer los insumos en cantidades suficientes y en el momento oportuno.

Disponibilidad, precios y modalidades de pago de los insumos serán discutidos con los abastecedores

Luego de hacer contacto con los abastecedores, los responsables de la OEP deben negociar los precios de los insumos y sus modalidades de pago. No será siempre necesario disponer de todos los insumos desde el inicio del proceso de producción. En esos casos, el abastecimiento escalonado permitirá extender los pagos y aliviar así las necesidades de liquidez monetaria.

La utilización de ciertos tipos de insumos puede ser aleatoria, tal es el caso, por ejemplo, de los productos fitosanitarios. Las fechas en que los insumos deberán estar disponibles y su naturaleza, así como sus cantidades, deben preverse de manera precisa. Sin embargo, es importante asegurar que estos insumos sean fáciles y rápidos de obtener para decidir su compra.

Asimismo, los miembros deben asegurar individualmente su aprovisionamiento en insumos. Es indispensable que los responsables de la OEP puedan controlar la disponibilidad y calidad de los mismos. La ausencia o mala calidad de un solo tipo de insumo puede generar la heterogeneidad de los productos.

Los criterios de calidad adoptados deben ser precisados y comprensibles para los miembros

Enseguida, los responsables de la OEP deben definir la calidad de los productos de manera precisa, según los términos y modalidades de uso, para que los miembros los puedan comprender. Se les debe suministrar una muestra o modelo de referencia.

Si bien la producción debe ser asegurada por los miembros de la OEP, la organización será la responsable del cumplimiento del contrato. Ella deberá apoyar a los miembros para que puedan abastecer las cantidades necesarias en la calidad requerida y en las fechas previstas por el calendario de despachos. Las modalidades de este apoyo técnico y el seguimiento de la producción deben estar bien definidas.

La OEP tiene interés de prestar apoyo técnico a los miembros y hacer seguimiento a la producción

Este apoyo permitirá a los responsables de la OEP tener la información indispensable para chequear la ejecución del planeamiento de producción, informar al importador sobre el desarrollo del plan y organizar el trabajo de posproducción.

Después de la producción y antes que la OEP tome a cargo los productos, se ejecutará un control de calidad. Las modalidades prácticas de este control deben estar definidas desde la preparación técnica del plan.

Necesidad de establecer el HACCP para el Comercio Internacional de Alimentos

Algunos organismos como la OMC, la FAO y muchos otros, están promoviendo el uso del Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos (HACCP); incluso lo imponen a los procesadores e importadores. Se le cataloga como un eficaz sistema de control preventivo para garantizar la inocuidad de los alimentos. Por ejemplo, la reglamentación sobre calidad de alimentos en EE.UU. y en los países de la Unión Europea, establece la obligatoriedad en la aplicación del HACCP.

La calidad debe ser objeto de un control y certificación y, si es posible, de una motivación

El control de calidad debe permitir descartar los productos que no son satisfactorios. El primer control siempre debe hacerse en presencia de los responsables y, si es posible, de algunos miembros, según criterios simples y claros para todos.

En el Anexo 12 se presenta una síntesis del sistema de control de calidad, denominado Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos (HACCP), actualmente muy utilizado en varios países.

Es importante conocer las reglamentaciones sobre uso y tolerancia en la aplicación de agroquímicos

Para los exportadores es fundamental conocer las exigencias de registros y residuos de agroquímicos establecidos por los distintos países. Es fundamental usar exclusivamente productos o ingredientes activos, permitidos en los países consumidores.

Los exportadores deben cumplir, además, las recomendaciones del fabricante o de los especialistas. No se pueden sobrepasar los límites máximos de residuos de los productos registrados ni se deben emplear aquellos productos dudosos. El límite máximo de residuos (LMR) está reglamentado por legislaciones específicas de los países o por el Codex Alimentarius (FAO/OMS).

Para buscar informarse sobre el tema, las OEP deben recurrir a los organismos nacionales de sanidad, certificación de calidad y promoción comercial. En los anexos 4, 7 y 8 se pueden encontrar las direcciones de estos organismos en los países andinos.

Es frecuente y útil que los productos estén bien individualizados y, si es posible, que haya una identificación del productor correspondiente hasta la llegada del embarque al importador. En caso de problemas, ello permitirá corregir ciertos defectos y lograr apoyo inmediato al productor implicado.

Identificación del productor mediante la numeración en los embalajes

Durante el mes de enero de 1996, los servicios fitosanitarios franceses hicieron destruir un lote de melones frescos, exportados por la Asociación de Productores del Milagro, Ecuador, porque descubrieron que algunos estaban infectados a pesar de los controles y seguimiento efectuados a los productos.

Esta infestación no pudo ser detectada al momento del embarque de los productos. Felizmente el número colocado sobre cada caja permitió identificar al productor. El importador levantó el lote de cajas infestadas y lo comunicó inmediatamente a la Asociación de Productores, que pudo identificar los parcelas afectadas y efectuar los tratamientos indispensables para impedir la propagación.

A veces es posible establecer un rango de precios con base en la calidad para incentivar a los miembros a mejorar su producción. En ciertos productos, esta práctica es corriente. Ello se justifica sobre todo cuando se vende un producto de mejor calidad y requiere, en general, menos trabajo para la OEP.

ETAPA DE POSPRODUCCIÓN

Una vez que los productos hayan sido acopiados y aceptados por la OEP, ésta será la única responsable y la que deberá preparar y guiar los productos hasta el importador.

Es necesario definir las modalidades de ejecución de cada una de las funciones de posproducción

Para dirigir satisfactoriamente la preparación de las operaciones de posproducción, los responsables de la OEP deben volver a tomar el análisis de la cadena productiva y estudiar las funciones técnicas que debe cumplir su organización. Se trata generalmente del acopio, clasificación, almacenamiento, acondicionamiento del embalaje y, en fin, del control de calidad antes del embarque. Ciertos productos demandan operaciones específicas por parte de la OEP: calibraje; almacenamiento frío de los productos agrícolas, otros.

El acopio es una función delicada que debe ser preparada con rigor particular. Si es mal realizada, puede comprometer la calidad de los productos sobre todo cuando son muy perecibles.

Una organización adecuada del acopio permite también limitar las ventas que realizan los miembros a otros compradores -práctica desgraciadamente muy frecuente.

En caso de que los productos cosechados estén destinados al procesamiento, es también muy importante que el acopio se efectúe en condiciones favorables ya que reduce la proporción de descarte que siempre se hace antes de procesar la materia prima.

Después del acopio, la OEP debe efectuar la clasificación de los productos. Será necesario constituir lotes homogéneos; lo cual no siempre es fácil y depende del número de miembros.

En seguida, se hará el almacenamiento de los productos, asegurando que las condiciones permitan preservar la calidad de los mismos. Es importante llevar a cabo la supervisión del almacén para evitar los robos.

Descuidos que le pueden originar graves problemas

La reglamentación de la Unión Europea para la certificación de los productos etiquetados como "ECOLÓGICOS" excluye la existencia de cualquier clase de residuos de pesticidas.

En las bodegas de almacenamiento de panela ecológica, producida por una empresa asociativa del departamento de Santander en Colombia, el encargado de la bodega usó un insecticida agrícola para la eliminación de insectos (cucarachas, hormigas, abejas, otros), contraviniendo todas las recomendaciones y exigencias del exportador.

Al hacer el análisis fisicoquímico de residuos de pesticidas en las muestras del producto, antes de su exportación, se detectó la contaminación de todo un lote, verificándose que correspondía a uno específico, fácil de identificar por la fecha de procesamiento y su ubicación dentro de la bodega.

Se procedió a su eliminación y, obviamente, resultó en un menor volumen que el establecido con el importador.

"Este accidente de almacenamiento produjo importantes pérdidas económicas e incluso hubiera podido ser la causa de hacer perder el negocio de la empresa exportadora".

Antes del embarque, los productos serán acondicionados y embalados. La mala calidad de los embalajes, tales como débil resistencia durante el transporte, presentación inadecuada y otros, así como el incumplimiento de las normas concernientes a dimensiones, etiquetado y otras, podrían originar numerosos problemas. Estas actividades de acondicionamiento y embalaje deben siempre ser discutidas con el importador. En cuanto a los insumos, es conveniente planificar en forma cuidadosa el aprovisionamiento necesario para la ejecución de esas tareas.

Los aspectos relativos al almacenamiento, embalaje y cumplimiento de normas deben ser rigurosamente cumplidos para los productos procesados, cuya calificación es estrictamente evaluada por el importador y, en particular, por las autoridades competentes del país importador.

El último punto de la preparación técnica que requiere atención particular, es el control de calidad antes del despacho. Este es indispensable y su ejecución demanda la presencia de un responsable autorizado por la OEP.

El peligro de tomar decisiones urgentes

Una OEP, ubicada en Antioquia en Colombia, preparaba la exportación de granadillas frescas, pero a raíz de una decisión tardía. Después de definir con el importador el acondicionamiento de los productos, la OEP tomó contacto con los abastecedores locales para aprovisionarse de envases. Solo uno de ellos podía entregar los envases de cartón, que llegaron en la víspera del embarque y, por lo tanto, estaban húmedos y de baja calidad.

Afortunadamente, la granadilla es una fruta resistente, pero a su llegada a Europa el importador tuvo que acondicionar nuevamente todo el lote. Los costos suplementarios, asignados a la OEP, originaron pérdidas a tal punto que varios socios renunciaron a seguir con la experiencia y la OEP tuvo un delicado litigio con su abastecedor de envases.

3.2 PREPARAR LOS ASPECTOS COMERCIALES DE LA EXPORTACIÓN

En el seno de la OEP, son los responsables comerciales quienes deben tomar a su cargo los productos listos para la exportación. Ellos deberán vigilar la ruta de los productos hasta el lugar convenido con el importador y estarán en comunicación permanente con él durante el lapso de la exportación.

Las tareas comerciales demandan la preparación de los siguientes puntos:

- Modalidades de despacho de los productos en relación con los obstáculos y potencialidades del ambiente en torno a la OEP.
- Coordinación de las actividades comerciales.
- Comunicación con el importador.

La preparación comercial se formalizará con la redacción y suscripción del contrato entre la OEP y el importador (ver Parte 3, Capítulo 6).

PREPARAR EL EMBARQUE DE LOS PRODUCTOS

La expedición de los productos demanda una preparación particular...

La transferencia de los productos hasta el lugar convenido con el importador, se debe realizar sin deteriorar la calidad, en un tiempo mínimo y al menor costo. No es fácil conciliar estas tres preocupaciones, porque los problemas del transporte constituyen un obstáculo importante durante toda la operación de exportación.

...que, además de la elección de transporte, debe ser parte de las obligaciones documentarias...

Las responsabilidades de la OEP y el suministro de documentos al importador varían según el INCOTERM definido. Se deben verificar estos últimos, así como el cumplimiento de las formalidades, para que los productos puedan ser retirados del territorio nacional y entrar en el país de destino. Los contactos deben ser hechos en forma directa con las autoridades, con quienes hay que hacer las gestiones, a fin de conocer a las personas involucradas, los procedimientos, los plazos requeridos, otros.

....y de las relaciones con los embarcadores

La contratación de un agente de aduana es prácticamente obligatoria. Para la OEP, éste será una ayuda importante porque, como profesional, conoce muy bien el funcionamiento del comercio internacional y ayudará a la OEP en la ejecución de numerosas tareas.

Son frecuentes los casos de agrupaciones de exportadores en el seno de una institución profesional o gremial. Este tipo de adhesión puede ser muy útil. Por ejemplo es importante en el caso de los productos perecederos (frutas y hortalizas), que necesitan a veces una gestión colectiva para negociar el flete (marítimo o aéreo).

Estas instituciones gremiales tienen como misión apoyar el desarrollo de las exportaciones y el mejoramiento de la calidad de los productos; ofrecer servicios comunes; defender colectivamente los intereses de los exportadores y proteger la imagen de los productos exportados. Cuando no existe una organización de este tipo, es importante conocer las actividades de los otros exportadores. Es necesario evitar la competencia directa sobre el mismo mercado y, al contrario, tratar de fomentar la colaboración con otros exportadores.

Una experiencia de complementación agroempresarial

La exportación de espárragos, uvas y otros productos frescos, enviados por vía aérea desde Lima a los mercados del exterior, tenía muchas pérdidas antes del embarque debido al prolongado tiempo que pasaban los productos esperando su ingreso a los aviones.

Para solucionar este problema, en 1996, alrededor de 12 empresas exportadoras decidieron instalar en el aeropuerto de Lima-Callao un terminal de perecederos. Así nació la asociación civil "Frío Aéreo", no como empresa sino como una organización "sin fines de lucro", pero con la firme convicción de dar seguridad a sus negocios que involucraba la inversión de varios millones de dólares.

En 1998, se inauguró el servicio, disponiendo de un área de 1200 m² con cámaras refrigeradas, de congelación, balanzas y otros servicios.

"Con este servicio se alarga la vida útil de las flores que exporto y puedo así defender los precios" (declaración de un exportador).

PREPARAR LA COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES

Es indispensable efectuar una coordinación rigurosa entre los servicios técnicos y financieros para que la exportación pueda desarrollarse sin obstáculos y para la obtención rápida de los pagos por los despachos. La organización de las responsabilidades y los procedimientos necesarios para esta coordinación deben estar definidos luego de la preparación de la exportación.

Es necesario que la circulación de la información en el seno de la OEP permita a los responsables comerciales disponer de un conjunto de datos relativos a la exportación. Al ser los únicos que tendrán relación continua y directa con el importador, su responsabilidad abarca la solución de todos los problemas importantes que intervienen en el curso de la exportación.

PREPARAR LA COMUNICACIÓN CON EL IMPORTADOR

Una buena comunicación con el importador es un factor clave para el éxito de la exportación

La exportación es una etapa entre la producción y la utilización final. Si para la OEP, la actividad culmina con la exportación de los productos, para el importador, al contrario, se inicia con su recepción. El debe preparar el plan de comercialización, comunicarse con los clientes, convencerlos e interesarlos en los productos.

Prever todas las contingencias

Como parte de la estrategia empresarial de evitar la dependencia exclusiva de los vaivenes del mercado internacional de un solo producto, la empresa P. Maldonado S.A. del Perú decidió elaborar subproductos a partir de la nuez de la Amazonia (nuez de Brasil). Para tal efecto logró implementar y desarrollar el procesamiento para obtener aceite.

Como un producto nuevo en el mercado, se analizaron sus posibilidades de participar en la industria cosmética. Se logró convencer a una compañía especializada en la comercialización de ingredientes cosméticos en EE.UU para que adquiriese el producto y lo incluyese en sus nuevas formulaciones.

Se ofrecieron todas las garantías sobre su calidad y una oferta suficiente y oportuna, buscando lograr la confianza necesaria de parte de los clientes finales.

Se logró un primer pedido muy urgente y se procedió a buscar la mejor ruta para llegar al puerto de destino, en el menor tiempo posible. La empresa P. Maldonado pudo procesar el producto y embarcarlo oportunamente cumpliendo con lo acordado.

Pero al arribo de la nave al puerto de destino, la carga fue puesta en cuarentena por la aduana de EE.UU. para inspección de rutina en prevención de tráfico de drogas. Esta situación demoró el despacho del producto al cliente importador, causándole problemas en la línea de fabricación por la falta del ingrediente. La información llegó días después a la empresa P. Maldonado.

El error se originó en la falta de seguimiento del embarque mediante comunicación con la compañía marítima para poder avisar al importador sobre cualquier evento durante el transporte y llegada del barco al punto de destino.

Esta experiencia demuestra la necesidad de tener en cuenta todas las contingencias posibles y precisar en la confirmación de una orden de compra de no aceptar responsabilidades por demoras administrativas en las aduanas de destino.

Por lo anterior, exportador e importador deberán intercambiar numerosas informaciones durante la exportación. El segundo deberá conocer cómo se desarrolla la producción para planificar sus ventas. Los responsables de la OEP deberán saber cómo los productos están siendo recibidos por el mercado para lograr hacer las modificaciones necesarias a fin de satisfacer la demanda en la mejor manera posible.

Es necesario prever medios y modalidades de intercambio de informaciones

La comunicación con el importador incluye también los pagos de los despachos, vinculados a la entrega de los documentos técnicos que son indispensables para el importador, de las facturas correctamente establecidas, otros.

El seguimiento de los pagos debe estar organizado de manera que los responsables comerciales estén aptos para coordinar el envío de estos documentos y verificar la conformidad de los desembolsos hechos por los importadores según los contratos.

3.3 PREPARAR LOS ASPECTOS ORGANIZACIONALES DE LA EXPORTACIÓN

COMPROMISO DE LOS SOCIOS

Durante la preparación de la exportación, es necesario reforzar el compromiso de los miembros...

En una OEP, el objetivo de la preparación en el plano organizacional y de los recursos humanos es hacer de la exportación un proyecto de una empresa asociativa, entre los miembros y los empleados, hacia la búsqueda del éxito colectivo.

El manejo del aprovisionamiento constituye la principal fuerza potencial de una OEP. Para obtener beneficios, es indispensable lo siguiente:

..a nivel individual...

- Informar claramente a todos los miembros sobre las oportunidades y obligaciones que generará el plan de exportación.
- Favorecer la motivación de los miembros, su adhesión y entera participación en el plan.
- Obtener el respeto de todos los miembros a los compromisos adquiridos, principalmente sobre sus aportes de producción a la OEP y sobre la calidad.

...y colectivo

- Sensibilizar a los miembros sobre el significado del "compromiso colectivo" y los "riesgos colectivos asumidos". En tanto que la deficiencia de un solo miembro pueda hacer fracasar la actividad de exportación, cada uno debe comprometerse no solamente a respetar sus propios compromisos sino también a que los otros lo hagan de la misma manera.

Cada miembro debe tener claros los objetivos de la producción, en cuanto a cantidad, calidad, plazos de entrega, otros. El seguimiento de estos objetivos será asegurado por uno o dos de los responsables designados por la OEP. En caso de no respetar estos compromisos, se debe considerar la aplicación de penalidades o sanciones.

Cuanto más participen los miembros en la toma de decisiones, mejor serán respetadas

En la medida en que se tomen las decisiones en la base de la organización, mejor serán respetadas. Es entonces recomendable que éstas sean tomadas en la Asamblea General.

Cuando se quiebra la solidaridad entre socios

Una organización de productores, ubicada en Piura, Perú, instaló con apoyo de una importante empresa exportadora una agroindustria para el procesamiento del látex de papaya con el fin de producir papaína - utilizada por las empresas cerveceras. El látex se recolecta del fruto verde en las propias plantaciones. Luego se vende la fruta cosechada pero generalmente a un precio menor que aquella que no ha sido sometida a la extracción del látex.

Al inicio, las operaciones fueron satisfactorias; sin embargo después de diez meses de producir papaína y de haberse efectuado las primeras exportaciones a Europa, las plantaciones sufrieron el ataque masivo de una virosis, que se desató en la principal zona de producción de papaya del país.

Por tal motivo, el precio de la papaya fresca se incrementó notablemente en el mercado de Lima y algunos socios de la empresa piurana y otros proveedores desistieron a seguir con la extracción del látex o exigieron un mayor precio. Esta situación afectó la programación de los despachos de papaína; disminuyó la rentabilidad de la exportación y la banca empezó a presionar por el pago de los créditos otorgados. Durante 12 meses, la empresa pudo resistir; sin embargo, su situación financiera se agravó y tuvo que paralizar sus operaciones.

Corresponde a los administradores reunirse con los miembros por grupos para motivarlos y estimar la fuerza de sus compromisos. Si ellos constatan que la mayoría muestra reticencia, los objetivos deberán ser revisados a la baja.

Si la producción es realizada por gran número de pequeños productores, frecuentemente es difícil que todos los miembros acepten plegarse a obligaciones de compromiso. Esto motiva a considerar una aceptación mediante la «recompensa» de una prima.

INSTAURACIÓN DEL CONTRATO ENTRE EL SOCIO Y SU ORGANIZACIÓN

La relación entre la OEP y sus socios puede ser reforzada por contratos individuales

En una OEP, todos los miembros deben respetar las decisiones tomadas en Asamblea General, porque constituyen el verdadero contrato formalizado por el gerente entre los miembros y su organización.

Puede ser interesante reforzar este "contrato colectivo" con otros convenios individuales entre cada miembro y la organización. La decisión colectiva, si no es tomada unánimemente, es difícil hacerla respetar.

El contrato se justifica aún más cuando todos los miembros no se comprometen en la actividad de exportación. Es lógico que aquellos que participan -y solamente ellos- hagan un contrato individual con la OEP.

Los contratos individuales favorecen el mejoramiento de las técnicas de producción y aseguran a la OEP

El contrato individual conlleva a la profesionalización de los productores y a garantizar el funcionamiento interno de la OEP. No debe ser percibido como proveniente de un mal funcionamiento o como una "sanción" que los responsables de la OEP imponen a los miembros. Al contrario es un elemento de cohesión permanente para orientar al mejoramiento de las técnicas de producción.

Convenio de abastecimiento que aplica sanciones

Entre la Asociación de Caficultores El Llanero, registrada con el no. 15 en los registros públicos de la ciudad de Yaracuy, en Venezuela, representada por el señor R. Castillo P., portador de la cédula no. 2354712, en su carácter de Presidente, con domicilio en el Caserío Calama-Municipio Campo Elías-Estado Yaracuy, quien para los efectos de este convenio se le denominará El Llanero y, por la otra parte, el ciudadano Juan Zacarías, portador de la cédula no. 4496328, que para los efectos de este convenio se denominará "El Asociado", hemos acordado en celebrar este convenio con base en las siguientes cláusulas:

Primera: *El Asociado se compromete con El Llanero a garantizarle la entrega de 88 qq de café de la cosecha correspondiente al año cafetalero 1997 - 1998, según las calidades y precios acordados en Asamblea del Plan Anual de Trabajo-Ejercicio 1997 - 1998.*
Segunda: *El Asociado recibirá un monto de BS2500/qq garantizado.*
Tercera: *El Asociado se compromete a arrimar el café comprometido en las instalaciones de la Asociación de Caficultores El Llanero.*
Cuarta: *En caso de incumplimiento, sin causa justificada, por parte del Asociado en el arrime del café convenido, El Llanero acordará las sanciones, según las cuales el Asociado está incurso al no haber cumplido con el presente convenio.*
Quinta: *El presente convenio podrá ser revisado de mutuo acuerdo entre las partes cada 60 días.*

Suscrito por las partes involucradas en este convenio, siendo el 14 de mayo de 1997.

Por El Llanero *Por el Asociado*

Hay contratos individuales que precisan un conjunto de obligaciones que cada miembro debe cumplir, como, por ejemplo en la producción agrícola -preparación del terreno, manejo del cultivo, tratamientos fitosanitarios, abonos, criterios de calidad y otros. Estos contratos indican también las obligaciones de la OEP -suministro de insumos, apoyo técnico, control de calidad, modalidades de fijación de los precios y de los pagos y otros.

El contrato individual permite que cada miembro pueda conocer el calendario de producción que debe seguir en particular. El planeamiento podrá ser preciso; el seguimiento y el control de los avances de la exportación, simples, y el importador se beneficiará con informaciones fiables y favorecerá las relaciones de confianza.

Es importante indicar la aplicación de sanciones por incumplimiento de los compromisos por parte de los miembros. Algunas pueden ser inmediatamente aplicadas y otras serán sometidas a la Asamblea General. En caso de problemas y litigios, es necesario también que cada miembro sepa a quien dirigirse. Si se cuestionase la buena fe de uno o de algunos miembros, las eventuales sanciones deben ser tomadas por varias personas.

Cuando los asociados directos no son los productores, los contratos individuales permitirán asociarlos con la toma de decisión y asegurar el funcionamiento de la OEP, haciendo las relaciones aún más formales y profesionales.

PAPEL Y CALIFICACIÓN DEL PERSONAL ASALARIADO

Para contribuir eficazmente al éxito de la exportación, los empleados deben ser responsables e interesarse en los resultados...

El papel que desempeña el personal asalariado es esencial para el éxito de la exportación. Los empleados tendrán que cumplir nuevas tareas que deben estar claramente definidas y cuyo cumplimiento debe estar formalizado.

Es importante que los asalariados sean responsables y que tengan objetivos precisos. Es deseable prever, para su beneficio, un incentivo según los resultados de la operación -por ejemplo, bajo la forma de una prima.

Estas consideraciones conciernen también al personal técnico, así como a los encargados de la gestión comercial y financiera.

..y estar adecuadamente formados para la ejecución de sus tareas

Es necesario verificar la actitud de quienes ocuparán cada puesto de trabajo, a fin de asegurarse que se dispondrá de personal adecuado y suficiente. Para poner en marcha las nuevas funciones, tal como, el control de calidad, se debe proporcionar capacitación adecuada con base en una evaluación del desempeño del personal en la ejecución de diferentes tareas.

COMPARTIR RESPONSABILIDADES

La exportación es una operación compleja, constituida por una suma de operaciones simples. Una sola persona no puede hacer todo y verificar todo. Hay que designar responsables para cada operación.

Esa persona debe asegurar la coordinación del conjunto de la exportación; estará en relación directa con el responsable del seguimiento de las actividades y deberá disponer de toda la información posible, permitiendo tomar rápida y eficazmente las decisiones pertinentes.

Los responsables de cada operación cumplirán los siguientes requisitos:

- Haber sido expresamente nominados y haber aceptado sus responsabilidades.
- Disponer de las habilidades necesarias para cumplir las funciones que les han sido confiadas;
- Gozar de autoridad reconocida por todos.
- Rendir cuentas de modo formal a la Junta Administrativa y en períodos determinados.

Efectuar las Previsiones Financieras

Capítulo 4

Cuando una OEP se inicia en la exportación, lo hace principalmente para obtener ventajas económicas: incremento de sus beneficios, posibilidades de diversificación de sus actividades, otras. Las previsiones financieras ocupan un lugar particularmente importante en la preparación de la exportación, principalmente sobre la rentabilidad y las necesidades de financiamiento en el corto plazo (capital de trabajo) y en el largo plazo (inversión).

Efectuar estas previsiones no es una tarea fácil para una OEP que se inicia en la actividad exportadora y que, en consecuencia, no puede estimar los diferentes parámetros financieros de la futura exportación a partir de sus actividades pasadas. En este Capítulo se ayudará a los responsables de la OEP a efectuar estas previsiones con prudencia.

Se presentan dos temas principales: Estado de Resultados Proyectados (ERP) y flujo de caja; uno destinado a estimar la rentabilidad de la operación y el otro, a evaluar las necesidades de caja. Otras herramientas, tal como el presupuesto, pueden ser empleadas pero no se consideran aquí. Su utilización en el caso de la exportación será, sin embargo, facilitada por la información brindada en este capítulo.

4.1 ESTIMAR LA RENTABILIDAD DE LA OPERACIÓN

La rentabilidad es evidentemente un elemento clave para apreciar una operación de exportación. No obstante, en una OEP que conduce diversas actividades, como se explica a continuación, no se puede juzgar la oportunidad de comprometer la operación con miras únicamente al resultado que se puede lograr.

La estimación de la rentabilidad de la operación se hace con la ayuda del Estado de Resultados Proyectados (ERP)

La rentabilidad de la operación depende de numerosos factores. En esta etapa de preparación de la exportación algunos son bien conocidos y otros aún inciertos. El elemento más difícil de manejar es el precio, cuando se depende de un mercado que puede fluctuar o de una calidad que es difícil de garantizar antes de la realización de las operaciones.

Los responsables de la OEP deben fijar diferentes hipótesis más o menos optimistas en cuanto a precios y, eventualmente, ciertos egresos para juzgar la rentabilidad de la operación. Deberían también considerarse posibles cambios en la tasa de cambio, así como los efectos causados por la inflación.

Si las hipótesis "medianas o moderadas" revelan una rentabilidad mediocre, los responsables deberán precisar qué medidas adoptar para reducir los costos, mejorar la calidad y el precio de venta, otros.

En efecto, la estimación de la rentabilidad permite investigar sobre los medios para lograr el mejoramiento del resultado futuro. Permite igualmente no comprometer una operación, cuando los beneficios para la OEP y sus miembros, según las evidencias, no fuesen muy altos.

El ERP permite calcular los resultados

Para estimar la rentabilidad se aplicará el método del Estado de Resultados Proyectados (ERP). Este se diferencia del Estado de Resultados porque es construido sobre previsiones y no sobre los egresos de los productos constatados[3] al fin del ejercicio.

Para establecer un ERP, es necesario considerar en un período determinado todos los ingresos, en un lado, y todos los egresos, en el otro, estimando el monto y calculando la diferencia. Si ésta es negativa, es decir si los egresos son superiores a los ingresos, el resultado será una pérdida; si la diferencia es positiva, el resultado será un beneficio.

Las indicaciones a continuación se orientan a dar información general sobre el establecimiento del ERP y a prevenir los errores más frecuentes en este ejercicio. Según la complejidad de las actividades de la OEP, el establecimiento del ERP puede ser muy arduo y exigirá el apoyo de un técnico especializado.

TOMAR EN CUENTA LA MULTIPLICIDAD DE ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Ciertos egresos no deben ser directamente afectados a la propia operación de exportación

Cuando la OEP conduce diversas actividades, ciertos egresos no deben ser directamente afectados a la operación de exportación. Por ejemplo, si la OEP emplea a un director asalariado, aquél trabajará también para la exportación, así como para otras actividades de la organización. El egreso constituido por su salario, no podrá ser afectado totalmente a la operación de exportación. Además los gastos de personal se asocian a ciertos egresos por funcionamiento -alquiler de oficina, consumo de energía y otros- y amortización -edificios, vehículos, otros.

Una dificultad importante para estimar la rentabilidad de la operación es asignar estos egresos, llamados indirectos, entre las diferentes actividades. Estas asignaciones pueden ser muy complejas y demandan un sistema contable adaptado.

[3] Ciertos egresos, como la amortización, no son constatados pero sí calculados.

En una OEP con número reducido de actividades y egresos indirectos poco importantes, la asignación puede hacerse con ayuda de ciertos criterios, tales como el porcentaje de tiempo de trabajo consagrado a la exportación por los asalariados o aún más la superficie que necesita la infraestructura.

Cierto número de egresos indirectos es independiente del compromiso de exportación. Por ejemplo, el director asalariado tiene el egreso más alto para asegurar la gestión de las actividades de la OEP, se dedique o no a la exportación. En este caso, no sería justo utilizar sólo el resultado de la operación para juzgar el interés de la OEP en determinado director asalariado.

En efecto, renunciar a los egresos indirectos, asignados en parte a la operación, significa aumentarlos en el cálculo de la rentabilidad de las otras actividades. Es decir, si se toma el ejemplo del director de la OEP y si la exportación no está comprometida, su salario será sostenido enteramente por las otras actividades, lo que reducirá y quizás anulará su rentabilidad.

En consecuencia, para apreciar correctamente la oportunidad de comprometer la exportación, es necesario conocer igualmente su incidencia en el resultado global. Aquello puede ser hecho con la ayuda de un ERP, cubriendo todas las actividades de la OEP y estableciendo primero una fase de "sin operación de exportación" y después "con operación de exportación".

DIFERENCIAR EGRESOS DE GASTOS Y PRODUCTOS DE INGRESOS

No confundir los gastos y egresos con cobranzas e ingresos

Un error frecuente en la elaboración de un ERP es confundir, en un período dado, los gastos (desembolsos) con los egresos y las cobranzas con los ingresos. Esto puede modificar completamente la naturaleza del resultado -pérdida o beneficio- calculado con la ayuda del ERP.

Los egresos están constituidos por todos los bienes y servicios consumidos durante un período dado y, en el cual, no son necesariamente equivalentes a los gastos.

Por ejemplo, si la OEP compró una máquina con una vida de 10 años, no podrá considerar que el monto de la compra corresponda a un egreso imputable a una sola operación. Será necesario repartirlo sobre varias operaciones de exportación (años) porque la maquina será utilizada y "consumida" en función de su uso.

El egreso vinculado al "consumo" de la maquina se llama "depreciación" y corresponde a una fracción del precio de compra de la maquina. En el establecimiento del ERP, los responsables de la OEP deberán tomar en cuenta este egreso y no el gasto efectuado por la compra de la máquina.

Existen otros ejemplos o egresos y gastos no coincidentes, tales como el desembolso de los préstamos para los cuales solamente los gastos financieros constituyen un egreso y no el desembolso del monto prestado -conocido como principal.

Se puede tomar la misma precaución en la estimación de los ingresos. Por ejemplo, el ingreso de un préstamo asignado por el banco no corresponde a un ingreso originado por una actividad ni a una modificación de la riqueza de la OEP, la cual dispone del monto del préstamo pero después de haber asumido una deuda equivalente.

REGISTRAR EGRESOS E INGRESOS

Es necesario contabilizar todos los egresos

Los responsables de la OEP deben registrar todos los egresos vinculados a la operación. Para hacer esto, pueden tomar una a una las funciones que la OEP deberá cumplir durante la exportación. Estos egresos están constituidos por los siguientes rubros:

- Compras de bienes: materia prima, insumos para la producción, productos para la conservación de los "stock", embalajes, combustibles y otros.
- Compras de servicios: alquiler de material, agentes de aduana, transportistas y otros.
- Salarios.
- Impuestos y tasas: aduaneras, gastos de registros y otros.
- Dotaciones para las depreciaciones: edificios, equipamiento y otros.
- Gastos financieros: interés de los préstamos y otros.
- Remuneración[4] de los aportes de los miembros. En un primer momento, estos serán valorizados según los precios estimados en el mercado nacional al momento de la cosecha.

.... y todos los ingresos de la operación

Los ingresos están constituidos esencialmente por la venta para exportación que realizará la OEP, las ventas en el mercado nacional de los productos excedentarios o que no hayan pasado la calidad requerida para la exportación y por la venta de los productos originados de la transformación o tratamiento de los productos destinados a la exportación.

ESTABLECER EL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

El ERP puede ser preparado bajo la forma de un cuadro de dos columnas, reagrupando en una, los egresos y, en otra, los ingresos

El ERP puede ser sintetizado en un cuadro de dos columnas. En la columna izquierda se indican los egresos reagrupados por su naturaleza -compras de bienes y servicios, salarios y tratamientos, dotaciones para las depreciaciones- y en la columna de la derecha, los ingresos.

La ubicación del resultado permite equilibrar los totales en las dos columnas. Así, por ejemplo, si el resultado es positivo -si los ingresos son superiores a los egresos - será colocado debajo de la columna de los egresos.

EJEMPLO SIMPLIFICADO

La empresa asociativa "La Andina S.A." se dedica a la producción y exportación de productos agroindustriales y proyecta exportar pasta de ciruela a través de su producto "CIMAX", que es un laxante natural; consumido por la clase media.

[4] La mayoría de los estatutos de las OEP no citan la relación entre el miembro y su organización y las características habituales de una relación comercial entre vendedor y comprador. Se prefiere, entonces, la expresión "remuneración de aportes" a aquella de "compra de la producción a los miembros".

Las proyecciones y estimaciones son las siguientes: El producto "CIMAX" se obtiene a partir de la ciruela, fruta adquirida de sus socios productores. En la planta agroindustrial se produce la pasta de ciruela y se le adicionan otros ingredientes; y es envasada en frascos de 300 gramos. Este producto se obtiene en lotes de 2200 frascos.

Se ha recibido un pedido de la empresa importadora francesa Le Monde S.A., que solicita 20 000 frascos del producto, el cual será atendido de la siguiente manera:

El total se despachará en cuatro envíos de 5000 cada uno. El primer despacho se hará a los 45 días de haber recibido el pedido.

El pago se hará a través de un banco corresponsal con una carta de crédito irrevocable y los desembolsos se harán a la presentación de los documentos, ocho días después del despacho de la mercadería.

Para cubrir los gastos y costos se considerará la disponibilidad de caja de la siguiente manera:

Las compras de materiales se efectuarán después de considerar las existencias o "stock" para dos meses; 50% de los pagos se hará al contado y el saldo en 30 días; los gastos de bienes y servicios adicionales serán pagados a su vencimiento.

Para un lote de 2200 frascos de 300 g cada uno, intervienen los siguientes materiales:

2400 kg de ciruela y otros ingredientes, tales como, azúcar, miel de abeja, linaza, otros.

Además se utilizan frascos de vidrio, cajas de cartón, etiquetas, papel engomado y sellos plásticos de seguridad.

- Costo de fabricación US$1,65 por frasco
- Margen comercial de 53,3% US$0,88 por frasco
- Precio de venta equivalente a US$2,53 por frasco

El costo total de la producción es de US$33 000, desembolsable en US$5500 por mes de julio a diciembre. La estructura del costo mensual de producción es la siguiente:

Concepto	**US$ por mes**	**US$ por seis meses**
Materia prima	1 700	10 200
Materia auxiliar y embalaje	2 600	15 600
Mano de obra	1 200	7 200
Total	5 500	33 000

El gasto total de administración es de US$8640, con la siguiente distribución mensual:

Concepto	US$ por mes	US$ cada seis meses
Alquiler de oficina	250	1 500
Teléfono	50	300
Agua	10	60
Luz	20	120
Sueldos y carga social	980	5 880
Depreciación	60	360
Gastos de formación	50	300
Gastos financieros	20	120
Total	1 440	8 640

Con esta información, se procedió a preparar el ERP para la empresa asociativa "La Andina S.A.", que se presenta a continuación:

EMPRESA ASOCIATIVA LA ANDINA S.A.
Estado de Resultados Proyectados
(US$)

EGRESOS		*INGRESOS*	
Remuneración de los aportes de los socios (compra materia prima)	*10 200*	*Ventas*	*50 600*
Compras de embalajes y diversos	*15 600*		
Salarios y tratamientos	*13 080*		
Trabajos y servicios exteriores	*2 100*		
Dotación para depreciación	*360*		
Gastos de formación	*300*		
TOTAL EGRESOS	*41 640*	*TOTAL INGRESOS*	*50 600*
RESULTADO	***8 960***		
TOTAL	***50 600***	***TOTAL***	***50 600***

INTERPRETAR LOS DATOS DEL ERP

Para obtener plenamente provecho del ERP, es necesario considerar diferentes hipótesis...

Es evidente que si el resultado dado por el ERP es negativo, los responsables de la OEP deben revisar los parámetros de la exportación, tales como, funciones realizadas por la OEP, egresos afectados, precio propuesto por el importador, precio pagado a los miembros, otros.

Igualmente, si el resultado es positivo, los responsables de la OEP deberán medir la incidencia de la variación de ciertos parámetros sobre la rentabilidad. Estos están constituidos principalmente por los precios de venta, precios pagados a los productores y cargas más elevadas.

.... en cuanto a los precios y al monto de ciertos egresos

En el ejemplo anterior de la empresa La Andina S.A., los responsables de la OEP pueden medir la incidencia de varios aspectos, entre otros:

- Problemas cualitativos que pueden originar la baja del precio de venta promedio en 15 por ciento. En este caso, el resultado será de US$43 000 dólares.
- Problemas de transporte que obligarían a vender 20% del volumen producido en el mercado nacional a un precio de US$1,99 por kilo. En este caso, el resultado caería a US$48 080. Los otros egresos son supuestamente fijos.
- Rendimiento inferior de la producción de ciruela, que reduciría el volumen exportado en 30 por ciento. En este caso, el resultado sería de sólo US$35 420 dólares.

Los responsables de la OEP deben también calcular el precio debajo del cual el resultado sería nulo. Este precio es de US$2,07, es decir el monto total de los costos divididos por el volumen de la producción.

Midiendo la incidencia de las diferentes hipótesis sobre el resultado, los responsables de la OEP tendrán un mejor conocimiento de los riesgos asumidos y de los parámetros más sensibles que afectarían la rentabilidad de la operación.

La presentación del ERP en Asamblea General dará probablemente lugar a numerosas discusiones. Es importante convencer a los miembros a aceptar un precio razonable -próximo al precio de compra ofrecido por otros exportadores- luego de la entrega de la producción a la OEP y de prever el desembolso de un complemento (retorno) a fin del ejercicio, si el resultado es efectivamente positivo.

El precio a los miembros debe ser motivador; sin embargo, en un inicio de las actividades de exportación, la OEP debe ser particularmente prudente. Ella no es todavía capaz de hacer previsiones con gran certeza y su aprendizaje estará probablemente marcado por errores que tendrán un costo.

Generalmente, la remuneración por aportes de los miembros -pago de materia prima- es el egreso más importante y ocasionará dificultades de caja porque el primer desembolso a los miembros, será elevado.

4.2 ESTIMAR LAS NECESIDADES DE TESORERÍA

Antes de cobrar el monto por la exportación efectuada, la OEP deberá esperar que el importador reciba los productos y que la transferencia de los fondos, frecuentemente muy lenta, haya sido efectivamente realizada.

El período escalonado entre los primeros gastos -compra de insumos- y el momento en que la OEP reciba el monto de las ventas, podría ser muy largo. Durante este período, la OEP deberá disponer de suficientes fondos para hacer frente a los futuros pagos.

Es necesario verificar que la OEP esté en la capacidad de hacer frente a los pagos en los plazos requeridos...

Es pues importante que los responsables de la OEP puedan situar, muy precisamente en el tiempo, los gastos e ingresos de la organización. La aproximación en

el tiempo entre los gastos y los ingresos permitirá a los responsables de la OEP verificar que aquella si es capaz de efectuar los pagos según los plazos requeridos. Si no dispone de los fondos necesarios -normal en estos casos- se debe emprender una activa investigación para obtener los créditos necesarios para el financiamiento de la exportación.

....por ello, es necesario establecer un flujo de caja...

Para organizar los datos relativos a las previsiones de gastos y de ingresos, se debe utilizar un mecanismo llamado flujo de caja. Aquel se presenta bajo la forma de un cuadro donde se registran mes por mes -o eventualmente sobre períodos más cortos- los ingresos y los gastos. Si el saldo calculado por mes, es positivo, la OEP estará en posibilidad de efectuar los pagos; si es negativo, no estará en capacidad de hacerlo.

..que será útil igualmente para el seguimiento de la exportación

El flujo de caja es un mecanismo de planificación y de provisión, pero también de seguimiento y control del desarrollo de la exportación.

ESTABLECER EL FLUJO DE CAJA

Para establecer el flujo de caja, se evalúan para cada función, los gastos y los ingresos (mes por mes) durante el lapso de la actividad de exportación. Se calculan los saldos mensuales a fin de verificar que la liquidez sea suficiente para que los gastos puedan ser realizados.

EJEMPLO DEL FLUJO DE CAJA

Un dato importante para la preparación del flujo de caja, es el calendario de entrega y reembolso de la mercadería exportada. En el caso de la Empresa Asociativa "La Andina S.A.", los despachos se efectuarán de la siguiente manera:

- Primer envío: 15 de agosto y pago el 23 de agosto.
- Segundo envío: 30 de setiembre y pago el 8 de octubre.
- Tercer envío: 15 de noviembre y pago el 23 de noviembre.
- Cuarto envío: 30 de diciembre y pago el 8 de enero del año siguiente.

Para atender este pedido se proyecta un flujo de caja de seis meses. La empresa cuenta con recursos propios por US$8600, los cuales son incluidos como ingresos en el mes de julio y como saldo inicial del período; la totalidad de los costos y gastos serán atendidos con el producto de las ventas. Asimismo, se ha previsto que los pagos y compromisos a proveedores serán atendidos en función de los ingresos de ventas.

De acuerdo a la legislación sobre el impuesto a la renta, se hacen dos pagos a cuenta, uno en setiembre y otro en noviembre, por US$500 dólares. El saldo será cancelado al final del ejercicio y aparece en el Estado de Resultados Proyectados.

EMPRESA ASOCIATIVA LA ANDINA S.A.
Flujo de Caja Julio/Diciembre 1999
(US$)

Detalle	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
INGRESOS							
Aportes	8 600						
Ventas		12 650		12 650	12 650		37 950
Cobranza							
Préstamo							
Total de ingresos	8 600	12 650	0	12 650	12 650	0	37 950
EGRESOS							
Proveedores	4 300	4 300	4 300	4 300	4 300	4 300	25 800
Planillas	1 748	1 748	1 748	1 748	1 748	1 748	10 488
Impuestos	432	432	432	682	682	432	3 092
Gastos administrativos	380	380	380	380	380	380	2 280
Gastos financieros	20	20	20	20	20	20	120
Amortización a préstamo							
Total de egresos	6 880	6 880	6 880	7 130	7 130	6 880	41 780
SALDO DEL PERÍODO	1 720	5 770	(6 880)	5 520	5 520	(6 880)	(3 830)
BALANCE DE CAJA							
Saldo inicial	8 600	1 720	7 490	610	6 130	11 650	4 770
Saldo del período	1 720	5 770	(6 880)	5 520	5 520	(6 880)	(3 830)
Saldo final	1 720	7 490	610	6 130	11 650	4 770	940

Nota: Saldo de ventas por cobrar en enero del 2000, por un monto de US$12 650 dólares.

INTERPRETAR EL FLUJO DE CAJA

Si el flujo de caja revela dificultades...

Si uno o varios saldos mensuales resultan negativos, la OEP tendrá problemas de liquidez en la ejecución de la exportación. En este caso, los responsables de la OEP deberán buscar una solución que, entre otras, puede ser:

..algunas medidas pueden ser consideradas

- Obtener un préstamo de una institución financiera.
- Diferir ciertos gastos u obtener plazos de pago más largos.
- Emprender gestiones con el importador para beneficiarse de los avances y disminuir los plazos de pago.
- Vender un bien (materiales, edificio, otros) para aumentar la disponibilidad de la OEP.

Estas diferentes posibilidades se revisan a continuación:

- Obtener un préstamo de una institución financiera.
- Emprender gestiones con el importador para beneficiarse de los avances y reducir los plazos de pago.

La obtención de un préstamo...

La duración del préstamo y su monto deben estar ajustados en función de las necesidades reveladas por el flujo de caja.

En el ejemplo de la Empresa Asociativa La Andina S.A. no se ha requerido financiamiento de la banca porque los recursos propios de la empresa (US$8600) más los ingresos generados por la propia operación de exportación, son suficientes para cubrir los egresos mensuales.

- Diferir ciertos gastos u obtener plazos de pago más largos.
- Vender un bien (materiales, edificios, otros) para aumentar la disponibilidad de la OEP.

... diferir ciertos gastos...

Es probable que todos los insumos no son indispensables desde el inicio de la producción; será posible entonces escalonar el aprovisionamiento y los pagos. En todos los casos, la OEP tendrá interés en negociar las fechas de pago con los abastecedores.

Uno de los motivos más importantes de pago es el constituido por la remuneración de los aportes de los miembros. Es pues fundamental fijar con ellos las modalidades de pago que alivien las necesidades de caja de la OEP, por ejemplo, cancelando sólo una parte de la producción en el momento de la entrega a la organización y el saldo después del desembolso del importador.

Es necesario prestar atención a ciertos gastos que no pueden ser diferidos, sin que comprometan el éxito de la exportación.

...el otorgamiento de un adelanto por el importador....

Un importador tiene sus propias limitaciones de flujo de caja y no siempre está en la capacidad de otorgar avances o pagos en plazos más cortos. Sin embargo, si está bien informado acerca de los problemas de flujo de caja que enfrenta la OEP, es probable que participe en la investigación de las soluciones. Aquello puede tener un costo para el importador que lo conducirá a reajustar el precio ofertado a la OEP.

...o aún la venta de un bien

La aplicación de esta solución no debe comprometer el futuro de la OEP o el desarrollo de otras de sus actividades. Fuera de las ventas de las existencias o "stock", esta solución será excepcional.

Se impone gran prudencia en la elaboración y análisis del flujo de caja

Los responsables deben ser prudentes en la elaboración y interpretación del flujo de caja. Es necesario prever "un margen" de liquidez porque la experiencia demuestra que siempre se presentan gastos imprevistos, modificaciones de los plazos, entre otros.

SELECCIÓN DE LAS MODALIDADES DE FINANCIAMIENTO DE LAS INVERSIONES

El financiamiento de la inversión requiere recursos disponibles durante un plazo conveniente. Se puede tratar de recursos propios o de préstamos a mediano o largo plazo. Salvo algunas excepciones, no es necesario financiar la adquisición

de un bien durable que se va a utilizar durante varios años con un crédito a corto plazo. Ello sólo causará desequilibrios en la situación financiera futura de la OEP, en particular en su flujo de caja. En todos los casos, la elección de la modalidad de financiamiento de la inversión tiene repercusiones sobre la caja.

La inversión compromete a una OEP por varios años con base en una decisión bien reflexionada. Al inicio de la exportación, debe recurrir al alquiler o a la subcontratación de los servicios antes de proceder a las inversiones. Esta solución puede parecer más costosa pero presenta la ventaja de tener menos riesgos y comprometer a la OEP en el futuro. Después de algunas campañas, tendrá mejor idea de su estrategia a largo plazo, de sus necesidades y del interés de realizar por sí misma una u otra operación, para la cual es necesario invertir.

Una inversión puede ser financiada con recursos propios siempre y cuando no comprometa el equilibrio financiero de la OEP

Si la inversión es efectivamente indispensable, los responsables de la OEP tendrán que definir las modalidades de financiamiento. Si la inversión puede ser financiada con recursos propios, la OEP hará la economía de gastos financieros - intereses sobre los préstamos. Sin embargo, el financiamiento de la inversión con recursos propios no debe afectar el equilibrio financiero de la OEP, que debe disponer de liquidez suficiente para conducir en condiciones adecuadas la exportación.

Otra solución que debe ser considerada por los responsables de la OEP es su capacidad de adquirir un préstamo. Hay que tomar en cuenta que la inversión debe procurar un aumento de los beneficios futuros, asegurando el desembolso de las operaciones de los préstamos o de los fondos utilizados. Endeudarse para invertir, es hacer una apuesta sobre las rentabilidades futuras de las operaciones.

La duración del préstamo debe ser suficientemente larga para permitir la constitución de los beneficios necesarios para su desembolso. Conviene igualmente prever un margen para enfrentar los vencimientos en caso de que los imprevistos comprometan los ingresos -monto y datos de desembolsos. Es necesario apreciar que una OEP que se endeuda para invertir, reduce su posibilidad de acceder a nuevos préstamos y compromete su financiamiento a corto plazo.

4.3 INVESTIGACIÓN SOBRE LOS MEDIOS DE FINANCIAMIENTO

Es necesario dirigirse a un banco después de haber intentado reducir el monto de crédito por obtener

Los responsables de la OEP están en la obligación de obtener los recursos financieros que aseguren el desarrollo óptimo de la exportación. Después de establecer el flujo de caja, tendrán un mejor conocimiento de las necesidades de su organización.

Se pueden tomar ciertas medidas para reducir los gastos o diferirlos pero lo frecuente es que los responsables de la OEP emprendan gestiones para obtener un préstamo bancario.

Antes de dirigirse a un banco, deben investigar los medios de reducir el volumen del crédito será solicitado.

Como se ha indicado, los responsables de la OEP deben examinar en qué medida los miembros están preparados para hacer un esfuerzo a fin de reducir las necesidades de financiamiento de la OEP. Por ejemplo, si ellos financiaran total o parcialmente una parte de la producción y/o si aceptaran sólo un pago parcial al momento de la entrega de su producción a la organización.

Sin embargo, las condiciones propuestas deben ser realistas. En caso contrario, los miembros se desengañarán y comprometerán el éxito de toda la operación. Es así que frecuentemente los miembros de la OEP venden a terceros su producción a precios poco interesantes, pero con la ventaja de recibir el pago al contado.

El importador puede igualmente contribuir a reducir las necesidades de financiamiento de la OEP, dando adelantos en dinero o en insumos, tomando a cargo el flete u otros. El importador no es el banquero, sino que, gracias a una relación estable y de confianza con la OEP, se "ganará" la posibilidad de obtener estas facilidades financieras del importador. Por ello es importante conocer previamente los antecedentes del importador (ver Parte 3, Capítulo 2).

Una vez que los responsables de la OEP hayan agotado sus diferentes posibilidades, deben dirigirse a un banco.

No es fácil para las OEP obtener un crédito para la exportación, porque frecuentemente tienen pocas garantías que ofrecer a los bancos. Los responsables de la OEP deben dedicarse a demostrar la seriedad de su proyecto, de manera que el banquero tenga la motivación de tomar un riesgo razonable acordando un crédito a su organización.

El banquero estará atento a la calidad de la preparación de la exportación...

Es preferible tener preparado el plan de exportación (ver Capítulo 5), antes de reunirse con el banquero. Este debe tener una visión global del desarrollo de las operaciones, mediante una cuidadosa exposición de las mismas. No es malo tratar de invitar al banquero a que vaya al "propio terreno" para que constate la seriedad de la preparación técnica.

.... a las seguridades de pago que la OEP puede ofrecer...

La preparación comercial de la exportación es también de gran interés para el banquero, quien podrá útilmente aconsejar a la OEP en este dominio. Los bancos tienen acceso a ciertas informaciones sobre la garantía de las sociedades importadoras en el extranjero, lo cual podrá ser muy útil.

Cuanto mayor seguridad de pago logre la OEP de parte de sus compradores, el banquero estará más convencido antes de comprometerse.

.... a su situación financiera...

La OEP debe tener una situación financiera clara y equilibrada. Generalmente se exige la presentación del balance y del estado de resultados del último ejercicio. El banquero puede dar su opinión sobre el ERP y el flujo de caja, preparados por los responsables de la OEP. Estos dos elementos son muy importantes en la decisión del banquero.

...y a los esfuerzos efectuados por sus propios miembros

El banquero estará igualmente atento a los esfuerzos de los miembros de la OEP para contribuir al financiamiento de la exportación. El importador puede igualmente

aprobar una contribución directa para conseguir un préstamo mediante el otorgamiento o la apertura de una carta de crédito.

Para establecer una relación de confianza recíproca, los bancos deben ser considerados como aliados, siendo necesaria su participación en la exportación. Ellos disponen frecuentemente de personal especializado que puede aconsejar a la OEP.

En la mayor parte de los países es posible beneficiarse de las ayudas para la inversión

Los responsables de la OEP pueden buscar beneficios, ayudas o facilidades que están disponibles en los países para las inversiones o para el financiamiento de la exportación. Estas toman la forma de garantías ante los bancos o de préstamos preferenciales.

Provienen de fondos o proyectos de organismos públicos. Así como los bancos, estas instituciones antes de acordar el apoyo solicitarán información sobre la OEP y la actividad de exportación, para disponer de seguridades sobre la utilización adecuada de sus recursos.

Al finalizar estas tareas, los responsables de la OEP habrán prácticamente culminado la preparación financiera y será necesario hacer algunos ajustes. Esta preparación es esencial, pero el éxito de la operación dependerá, principalmente, del manejo técnico y comercial de la exportación.

Elaborar el Plan de Exportación

Capítulo

5

Después de la fase de preparación, descrita en el Capítulo precedente, los responsables de la OEP dispondrán de la mayor parte de datos relativos al plan de exportación. Estos datos deberán ser comunicados a los miembros para darles la oportunidad de tomar la decisión de comprometer definitivamente a su organización en la actividad exportadora.

Los responsables de la OEP deberán proporcionar esta información en forma sintética y clara. Tres mecanismos de gestión serán particularmente útiles: plan de exportación, flujo de caja y ERP. Este Capítulo tiene como fin ayudar a los responsables de la OEP en esta tarea.

5.1 CONCEBIR Y ESTABLECER EL PLAN DE EXPORTACIÓN

El plan de exportación es una herramienta de gestión y de seguimiento

Un plan de exportación describe semana tras semana y, a veces, día a día, el conjunto de las tareas que una OEP deberá cumplir desde el comienzo hasta el fin de la exportación. Permite mejorar la preparación de todas estas tareas y fijar plazos de manera que las operaciones se encadenen correctamente. Permite también verificar, luego del desarrollo de la exportación, el grado de cumplimiento en los plazos requeridos.

El plan de exportación es una herramienta igualmente útil para los agentes vinculados a la OEP -importadores, bancos, prestatarios, abastecedores- porque les ayudará en la planificación de sus propias actividades.

El plan de exportación permite controlar la coherencia de las decisiones tomadas

El plan integra las informaciones relativas a la ejecución de las funciones técnicas, comerciales, financieras y organizacionales. Es así que los responsables de la OEP disponen, gracias a este plan, de una visión global de todas las tareas que hay que cumplir durante la exportación. Aquella es muy útil para verificar la coherencia de las decisiones y de las elecciones ya tomadas y para juzgar la factibilidad de las diferentes operaciones.

Su elaboración es frecuentemente compleja

Elaborar este plan es una tarea compleja por tratarse de cultivos agropecuarios y de procesamiento agroindustrial, cuya cosecha y programas de producción tienen una duración de varios meses. Sin embargo, gracias al trabajo previo de preparación ya realizado, se dispondrá de la mayor parte de los datos necesarios para la elaboración del plan de exportación. Ellos serán completados, ordenados y controlados.

Para elaborar el plan de exportación, los responsables de la OEP deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Evaluar todas las tareas que la OEP debe cumplir.
- Evaluar las actividades para conducir la ejecución de estas tareas.
- Indicar los recursos necesarios para la ejecución de estas actividades y los medios de procurarlos.
- Estimar el tiempo necesario para la ejecución de las actividades y los vencimientos que la OEP deberá respetar en forma obligatoria.
- Indicar las actividades de ejecución de cada actividad.

Frecuentemente es útil iniciar la elaboración del plan, partiendo de las exigencias relativas a las fechas de entrega, cantidad y calidad de los productos.

Por ejemplo, si se refiere a una producción agrícola, primero se debe precisar, en función de las discusiones con el importador, las cantidades que serán recibidas por semana -un poco más que las cantidades expedidas, para tener en cuenta el descarte por selección y clasificación- y el período de cosecha.

Aquello permitirá establecer junto con los otros datos reunidos -luego de la preparación de la exportación- un programa de siembra, adaptado a las características de diversas zonas de producción. Las otras actividades de los miembros deberán ser tomadas en cuenta a fin de verificar que el calendario de producción propuesto sea verificado -competencia entre el tiempo de trabajo y la ocupación de los suelos.

Se deben verificar las necesidades de insumos, determinadas luego de la preparación del plan de exportación. Se registrarán y programarán las actividades necesarias para la obtención de los insumos -pedidos, recepción y otras- por la OEP y para su distribución a los productores. Será necesario igualmente evaluar y programar las futuras actividades para disponer de los recursos, permitiendo así financiar los insumos.

Es necesario proceder igualmente para todas las operaciones de posproducción, tomando cada una de las tareas que la OEP tendrá que ejecutar. No se deben obviar el tiempo y las acciones necesarias para la formación de las personas, así como los plazos para la preparación del material.

Al tratarse de productos procesados, será indispensable acordar un detallado programa de recepción de la materia prima con el programa de despachos de los productos finales, con la disponibilidad de mano de obra y con la de insumos - principalmente etiquetas, envases y embalajes. Estos elementos deben progra-

marse en forma armónica para que la planta de procesamiento trabaje durante el día para bajar los costos de producción.

En la planificación de las actividades, es necesario ser realista y prever "márgenes" de seguridad

En la planificación real de las actividades, es necesario ser realista, incluyendo aquellas que son obligatorias. Es importante darse "márgenes" de seguridad. La exportación está frecuentemente marcada por imprevistos que retardan la ejecución de una u otra actividad.

En el curso de la elaboración del plan de exportación, los responsables de la OEP deben vigilar los siguientes aspectos:

- Funciones comerciales: planificar los despachos; tomar en cuenta los plazos indispensables para obtener los documentos y desarrollar las relaciones y acuerdos con el importador y el agente de aduana.
- Funciones financieras: determinar las acciones que hay que emprender para beneficiarse de los créditos y adelantos; tomar en cuenta los plazos para su disposición y los correspondientes a pagos.
- Funciones organizacionales: indicar el momento de las decisiones y precisar las reuniones del Comité de Administración o de la Asamblea General.

Para presentar el plan de exportación, se deben utilizar cuadros y figuras. Para efectuar este trabajo, se pueden usar programas simples de cómputo y de bajo costo, tales como, Excel, Word y Power Point, con los que se pueden diseñar y corregir cuadros y gráficos. A continuación, se dan dos ejemplos:

Ejemplo 1

Actividades	Inicio	Duración	Actividades y condiciones previas	Responsable	Medios
Transporte de insumos a la OEP	15-09-1999	2 días	Insumos entregados por el abastecedor	Arturo Jiménez	Camión alquilado

Ejemplo 2

Actividades	Duración	Actividades y condiciones previas
Transporte de insumos a la OEP	2 días	Insumos entregados por el abastecedor

Como se puede observar, el segundo cuadro es un extracto del primero; su manejo es más fácil, pero debe ser completado con algunas informaciones, contenidas en el primero y que pueden figurar conservando los títulos -por ejemplo, "actividad"- y añadiendo otras columnas relativas a fechas, responsabilidades y recursos.

La elaboración de los cuadros constituye un gran trabajo y demanda una preparación cuidadosa, para que se constituyan en las principales herramientas de gestión durante todo el período de la exportación. Ayudarán a efectuar el seguimiento

adecuado del desarrollo de la exportación. Serán muy útiles para brindar información a los miembros y para la comprensión del desarrollo de las operaciones. Por tal motivo se recomienda que quienes hagan su elaboración estén adecuadamente capacitados y, mejor aún, que tengan conocimientos de programas informáticos.

Es igualmente deseable presentar las actividades en un cronograma, que permita la visualización adecuada del desarrollo de la exportación. Un ejemplo se presenta a continuación:

CRONOGRAMA RESUMEN DE ACTIVIDADES PARA LA EXPORTACIÓN

Actividades	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre
Pedido de artículos de madera							
Producción de artículos							
Clasificación							
Embalaje							
Expedición							
Cobranza							

Nota: El trazo obscuro indica el período de realización de la actividad: por ejemplo, la clasificación será efectuada durante la primera parte del mes de julio.

Se presentarán a los miembros los cuadros y figuras para su análisis y discusión en el curso de la Asamblea General.

Las fichas de actividades deben ser suministradas a cada uno de los responsables, las cuales indicarán tareas, búsqueda y trasmisión de informaciones y participación en reuniones.

5.2 PRESENTAR EL PLAN DE EXPORTACIÓN Y LAS PREVISIONES FINANCIERAS EN ASAMBLEA GENERAL

El plan de exportación y las previsiones financieras deben ser presentadas a los miembros en Asamblea General

El flujo de caja y el ERP son elaborados para verificar la rentabilidad de la operación; conocer las necesidades de financiamiento; negociar con el banco; otros. Llegando a esta etapa de preparación de la exportación, los responsables de la OEP podrán controlar y, eventualmente, afinar las previsiones financieras. Enseguida se presentarán en Asamblea General el plan de exportación y las previsiones financieras.

El plan de exportación será presentado mediante cuadros y figuras, para permitir que los miembros tengan una visión global del mismo, comprender su complejidad y situar, aún mejor, su contribución al éxito de las operaciones.

Es probable que los miembros no sean capaces de interpretar un flujo de caja y ERP, por lo cual es importante hacer una presentación simple y cuidadosa por parte de los responsables de la OEP. Luego, se debe insistir sobre la incidencia que tendría un error de cada una de las actividades sobre los resultados económicos y financieros de la operación.

Es posible que, luego de la Asamblea General, los miembros den sus comentarios, motivando la revisión de los objetivos. Es también factible que ellos acepten, por ejemplo, las condiciones de pago o el precio establecido para la materia prima o productos que entregarán a la OEP, lo que facilitará el éxito de la exportación.

Los riesgos que asumirá la OEP deben ser explicados a sus miembros

Toda operación comercial comporta riesgos. Es indispensable que los mismos sean presentados claramente a los miembros, cómo han sido estimados, las precauciones tomadas para minimizarlos y la manera de soportarlos en caso de posibles riesgos.

Riesgos en las exportaciones por fluctuaciones en los precios

El Perú produce 80% de la cochinilla en el mundo, -insecto que se desarrolla en los tunales, que -recolectado y secado- da origen a un colorante natural rojo de gran demanda internacional. Puede ser procesado para extraer carmín y ácido carmínico que, también, se exportan como colorantes naturales.

Los tres productos están sujetos a la inestabilidad en los precios internacionales, con caídas de US$100/kg hasta U$15/kg para, luego, subir a US$30/kg en menos de un año. Los importadores son muy pocos y los productores están sometidos al juego de los fabricantes e importadores de colorantes artificiales.

Por ejemplo, en 1998, una empresa europea planteó una demanda para que el carmín peruano pagase un arancel al ingresar a los países de la Unión Europea. Los productores del Perú tuvieron que contratar abogados para descartar esa demanda.

Establecer el Contrato con el Importador

Capítulo 6

Una vez que los miembros han decidido comprometer la participación de organización en la actividad de exportación, resta establecer la firma del contrato con el importador.

Mediante el contrato, la OEP y el importador se comprometen recíprocamente

El contrato constituye la materialización de la relación entre la OEP y el importador. Ambas partes se comprometen y se obligan recíprocamente. El contrato impone las limitaciones pero, también, la protección de un compromiso recíproco, que se estabiliza y debe tener valor jurídico reconocido en el país del exportador y en el del importador. No respetar los términos del contrato por parte de uno de ellos, permitirá que la otra lo denuncie y, al mismo tiempo, reclame por daños e intereses.

Las obligaciones del exportador conciernen esencialmente sobre los productos (cantidad y calidad) y las entregas (calendario). Las obligaciones del comprador se refieren a aquellas relativas al precio y al modo de pago.

Es necesario prestar atención particular a las cláusulas del contrato, relativas a la calidad de los productos

Los principales problemas en la ejecución de los contratos provienen de la valorización de la calidad de los productos, la cual frecuentemente es una apreciación subjetiva. Además, cuando el importador recibe los productos y juzga su calidad, el exportador puede encontrarse a dos mil kilómetros. Importa pues estar particularmente atento a las cláusulas relativas a la calidad.

6.1 CONOCER LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DEL CONTRATO

En un contrato, es necesario indicar varios aspectos, como los siguientes:

- Partes contratantes
  Razón social y dirección de las empresas y personas que las representan.

- Producto
  El producto debe estar definido con precisión y, en lo posible, con criterios mesurables. Según el caso, las muestras pueden servir de referencia. En algunos productos es difícil medir la calidad: grado de frescura o madurez de las frutas y legumbres, por ejemplo.

Es igualmente necesario precisar las cantidades, el acondicionamiento para los productos puestos a la venta directamente a los consumidores y el embalaje utilizado para la entrega.

En el caso de los productos procesados, también hay que precisar el contenido, dimensión y forma del envase, número de frascos por caja, rotulado de la etiqueta, fecha de fabricación y de expiración, código de barras, entre otros.

- Fecha de entrada en vigencia del contrato y período de validez

Generalmente, la fecha de inicio de la vigencia corresponde a la firma del contrato. En ciertos casos, se deben cumplir algunas condiciones previas para que el contrato sea vigente, como por ejemplo:

- Obtención de documentos (licencia de exportación) y créditos bancarios.
- Puesta a disposición de una garantía bancaria, de un crédito* documentario (ver Anexo 11).

- Obligaciones del vendedor, referidas principalmente a los siguientes aspectos:
- Entrega de la mercadería en un lugar determinado y en conformidad con la definición del producto. Para ciertos productos agrícolas o frescos, las cantidades pueden ser fijadas con un rango que tenga en cuenta los fenómenos aleatorios de producción.
- Transporte y seguridad en función del INCOTERMS elegido.
- Respeto a las fechas de entrega que pueden ser cerradas o indicativas. En este segundo caso, hay que especificar el rango de tolerancia.

Recomendaciones para «cerrar» un trato con el importador

Conviene:

- *Fijar un temario de común acuerdo, incluyendo objetivos propios y plazos realistas.*
- *Prestar atención a las objeciones de la otra parte y conocer los motivos.*
- *Hacer hincapié en las ventajas que logrará la otra parte si acepta la propuesta.*
- *Observar si hay cambios en las características de la otra parte.*
- *Refutar las objeciones con explicaciones claras.*
- *Tomar nota durante la negociación, en particular las concesiones de una y otra parte.*
- *Revisar el proyecto de contrato y aclarar los puntos de discusión.*

No conviene:

- *Actuar con precipitación.*
- *Hacer concesiones importantes en el último momento.*
- *Dejarse influenciar por los plazos y apresurarse a hacer concesiones costosas.*
- *Exagerar las propias ventajas al punto de obligar a la otra parte a abandonar la negociación.*
- *Perder de vista los objetivos de largo plazo cuando los problemas son de poca importancia.*
- *Apasionarse demasiado al concluir las negociaciones, cuando es imprescindible mantener la calma.*
- *Seguir deliberando con la otra parte después de haber llegado ya a un acuerdo, porque se corre el riesgo de volver a abrir la negociación.*

Contratos y seguridad del aprovisionamiento

Para realizar una campaña de exportación de café, se necesitan importantes medios financieros a fin de efectuar los pagos a los productores. Pocas OEP tienen recursos propios para lograr satisfactoriamente una operación.

La Unión Regional de Cooperativas Agrícolas (URECA) es una importante agrupación de productores de Cartagena, en Colombia. Su producción asciende a varios miles de toneladas. La URECA se ha convertido en accionaria de una gran sociedad de exportación, que le garantiza un mercado pero no dispone de la liquidez necesaria para pagar los aportes de los socios.

Todos las agrupaciones socias de la URECA le transmiten su plan de producción. La URECA firma con sus agrupaciones los contratos de abastecimiento, incluyendo las cláusulas relativas a cantidades, calidad y fechas de entrega por semana, quincena o mes.

La URECA hace una evaluación de estos compromisos. Esta es acompañada de un flujo de caja y la propuesta se presenta a la Sociedad de Exportación (URECA también es su socia). La Sociedad de Exportación suscribe un contrato con la URECA y le garantiza el financiamiento necesario para el pago de los aportes de café.

Con tal operación, se asegura el pago a los productores desde el momento del aporte de su producción en plazos razonables. Por otra parte, se garantiza el aprovisionamiento al exportador. La URECA, como representante de los productores y como asociada del exportador, desempeña un papel esencial en el funcionamiento adecuado de la cadena.

- Obligaciones del comprador referidas principalmente a los siguientes puntos:
  - Recepción de los productos.
  - Modo de pago (ver Anexo 11).
  - Fechas y modalidades de pago.

- Jurisdicción competente en caso de litigio

Si fuera indispensable fijar la jurisdicción competente en caso de litigio, no hay que olvidar que primero se debe buscar una solución amistosa y una negociación entre comprador y vendedor. Recurrir a una jurisdicción puede ser largo y costoso.

El contrato debe ser preciso y redactado de manera clara...

Las dos partes están libres de aportar al contrato todas las precisiones necesarias. Estas deben tener por objeto prevenir los problemas que pudieran aparecer durante la exportación y definir el espíritu de trabajo de ambas partes. Es importante no sobrecargar el contrato, el cual debe quedar claro y preciso.

La elaboración del contrato de ser cuidadosa. Ciertos puntos merecen una atención particular, tales como los siguientes:

...y debe abordar todas las cuestiones susceptibles de generar malos entendidos y problemas entre las partes

- Modo de aceptación de los productos -certificación de calidad- por el comprador, porque puede ser la fuente de numerosos problemas. En caso de tratar grandes cantidades, el contrato puede ser hecho en presencia del vendedor y el comprador o de representantes designados por ellos mismos.

- Prever los posibles litigios. El exportador deberá estar informado de la aceptación de la calidad a la recepción de los productos por el importador. Si la calidad no está conforme para el importador, el exportador tiene el derecho de pedir un examen que será efectuado por un experto de su elección.
- Modo de fijación del precio: venta a comisión, venta a precio firme, precio mínimo, otros.
- Condiciones de pago: modo de facturación, documentos requeridos, otros.
- Modo de pago: a la entrega, posteriormente a la entrega, moneda de pago, tasa de cambio, otros.
- Responsabilidad del pago del transporte.
- Garantía de pago: bancaria, carta de crédito, otros.

Se debe precisar el modo de comunicación entre la OEP y el importador para que éste pueda estar informado sobre las fechas predeterminadas, avances de la exportación, ejecución de actividades establecidas en ciertas cláusulas del contrato, entre otros. Un ejemplo de contrato se presenta en el Anexo 13.

Contratos con los prestatarios de servicios

Una OEP de Maturín, en Venezuela, realiza frecuentemente convocatorias a prestatarios de servicios y a abastecedores. Ha suscrito contratos con algunos de estos agentes, fijando obligaciones y responsabilidades de las diferentes partes. Algunas son los siguientes:

- *Para el embarque, la OEP llena la orden de tránsito, dando sus instrucciones. Equivale a otorgar un poder al embarcador.*
- *Para los alquileres de cámara fría, lugar de almacenamiento y otros, la OEP efectúa un contrato escrito que fija las obligaciones y las responsabilidades en caso de siniestro.*
- *Para el transporte, la empresa que carga los productos tiene la responsabilidad efectiva.*

6.2 BUSCAR INFORMACIÓN SOBRE LOS CONTRATOS

Antes de la redacción del contrato conviene solicitar consejos a instituciones o personas especializadas

Algunas instituciones brindan información y sugerencias sobre los contratos. Se trata generalmente de cámaras de comercio, organizaciones profesionales y organismos públicos y privados que prestan servicios relacionados con el comercio exterior. Los consejeros jurídicos en derecho comercial pueden también suministrar información sobre los contratos.

En el caso de numerosos productos -café, cacao, frutas, legumbres, productos procesados y otros- existen modelos de contratos, diseñados por organizaciones internacionales o nacionales. En un contrato se puede hacer referencia a un modelo; en estos casos, se aplicarán todas las cláusulas de éste, salvo especificaciones particulares. El contrato entre las partes estará vinculado al modelo de contrato (ver Anexo 13).

Seguimiento del Plan de Exportación y Evaluación de los Resultados

Capítulo 7

El éxito de un programa de exportación depende, en gran medida, de la calidad de su preparación. Sin embargo, los objetivos de la exportación podrán ser alcanzados, si la OEP está en condiciones de conducir sus actividades conforme a las previsiones y, en caso necesario, de hacer frente a los imprevistos. Para "pilotear" correctamente la exportación, la OEP tendrá necesidad de efectuar un seguimiento de manera metódica y sistemática.

Una vez concluida la exportación, se procede a su evaluación. Esta dará la ocasión a los responsables de la OEP de compartir con el grupo de miembros el análisis del desarrollo de la exportación y sus resultados. Será también la oportunidad de identificar los elementos más eficaces para el futuro de la OEP, es decir definir las orientaciones de las actividades para la siguiente exportación.

La lectura de este Capítulo ayudará a los responsables de la OEP a poner en ejecución el seguimiento de la exportación y a preparar su evaluación para su presentación al conjunto de los miembros de la organización.

7.1 SEGUIMIENTO DEL PLAN DE EXPORTACIÓN

Una vez iniciada la exportación, la OEP debe asegurarse de su seguimiento. Esta acción tendrá los siguientes objetivos:

- Verificar que la ejecución del plan de exportación esté conforme a las previsiones.
- Identificar las causas del descarte eventual con relación a estas previsiones.
- Prevenir rápidamente, en este caso, a los responsables y órganos encargados de las acciones correctivas comprometidas.
- Advertir al importador, abastecedores y prestatarios de servicios sobre los cambios previstos.

El seguimiento es una acción fundamental para el éxito de la exportación.

FIJAR RESPONSABILIDADES Y ORGANIZAR EL SEGUIMIENTO

El seguimiento de la exportación concierne a los miembros, los responsables elegidos y al personal empleado, en particular al presidente, al gerente y al administrador de la OEP.

Los miembros, los responsables y los empleados deben estar implicados en el seguimiento de la exportación

Los miembros tienen que respetar su propio plan de campaña, fijado en Asamblea General o en el marco del contrato individual (ver Parte 3, punto 3.3). La OEP debe controlar el avance de la producción a fin de estar regularmente informada sobre las dificultades susceptibles, que podrían ocasionar repercusiones en la calidad de los productos exportados, cantidad o período de entrega. La OEP debe ejercer el seguimiento desde la fase de producción aunque la organización no tenga necesariamente que desempeñar un papel particular en esta fase.

En el seno de la OEP, la responsabilidad del seguimiento debe estar centralizada en una persona, incluso habiéndose delegado responsabilidades a otras personas en tareas particulares: seguimiento de flujo de caja, de los despachos, otros. La persona elegida para el seguimiento debe trabajar directamente con el responsable encargado de la coordinación de la exportación.

Esta relación directa con el coordinador de la exportación es necesaria:

- Todas las actividades deben ser objeto de un seguimiento.
- Es importante establecer fácilmente las relaciones entre los diferentes hechos susceptibles de modificar el desarrollo del plan de la exportación.

Ello permite la circulación adecuada de información y su tratamiento rápido, lo que constituye frecuentemente un elemento determinante para la solución de los problemas.

Los planes de exportación y de tesorería son los principales mecanismos utilizados para el seguimiento de la exportación

El plan de exportación (Parte 3, Capítulo 5) y el flujo de caja (Parte 3, Capítulo 4) son los dos principales mecanismos utilizados en el marco del seguimiento, cuyo responsable debe verificar que cada actividad y cada acción se desarrollen conforme a las previsiones. Cuando se presenten y se constaten los descartes, él debe informar al coordinador de la exportación y suministrarle su opinión sobre las consecuencias y medidas correctivas.

La Junta Administrativa debe reunirse en los momentos claves de la exportación

Para asegurar el seguimiento adecuado del proceso de exportación, es igualmente necesario que la Junta Administrativa se reúna en los momentos claves: inicio de la cosecha y de los despachos, entre otros. Luego de estas reuniones, se harán acuerdos sistemáticos en relación a los avances de la exportación. Si se necesitan las adaptaciones y las modificaciones del plan de exportación, ellas deben igualmente ser discutidas en esta ocasión.

La información regular a los miembros de la Junta Administrativa es una condición para el funcionamiento favorable de la OEP, porque permite beneficiarse de una mejor contribución de parte de ellos a la investigación de soluciones frente a los

problemas. Además facilita la delegación de responsabilidades, lo cual es frecuentemente necesario.

La delegación de responsabilidades permite tomar decisiones rápidas

Esta delegación de responsabilidades debe ser considerada frente a situaciones de crisis o cuando hay que tomar decisiones urgentes. Es importante que esta delegación sea definida, evitando las divergencias de interpretación. En situaciones graves, la Junta Administrativa debe estar comprometida oportunamente, aun cuando ya se hayan emprendido las acciones.

En la fase de crisis, es importante mantener la motivación de los miembros para que respeten sus compromisos y no contribuyan a agravar las dificultades. Pero es necesario saber reaccionar rápido y detener oportunamente una exportación cuando pudiese convertirse en una verdadera "carrera suicida".

Los desfases respecto a las previsiones, se producirán probablemente porque es raro que una actividad de exportación no esté sometida a ellos o a dificultades no previstas. Los problemas pueden ser reagrupados según su relación con los productos o los flujos financieros. A continuación se presentan los más frecuentes y su manera de tratarlos:

TRATAMIENTO DE LOS PROBLEMAS CON LOS PRODUCTOS

Para tratar los problemas relativos a los productos, es necesario primero buscar las causas

Los problemas que se presenten pueden tener relación con las cantidades, calidad o cumplimiento del calendario de entrega. Cualquiera sea su naturaleza, es necesario investigar inmediatamente sus causas: mala conducción de las actividades de producción o de posproducción, mala calidad de ciertos insumos o del embalaje, factores no manejables como desfavorables condiciones atmosféricas, entre otros.

También puede ocurrir que los miembros no alcancen a producir las cantidades comprometidas por la OEP. A veces, al contrario, la producción es superior a las previsiones y sería posible incrementar el volumen exportado. En todos los casos, hay que buscar las soluciones con el importador, para lo cual es necesario prevenirlo lo más pronto posible, desde que el momento en que la OEP constate o prevea la diferencia entre las cantidades disponibles y las previstas.

El control de la calidad debe ser objeto de atención constante...

Es necesario estar muy atento a los problemas de calidad, no siempre fáciles de poner en evidencia al efectuar una evaluación. Lo más frecuente es que el importador formule sus observaciones. La identificación rigurosa de los productos, de los productores y del control interno de calidad, ayudará a encontrar las soluciones en caso de problemas.

.. pero es necesario también vigilar las fechas de entrega

En ciertos casos, sino se respetan las fechas de entrega previstas en el contrato, se puede dar lugar a consecuencias desastrosas para los importadores; causa frecuente de conflictos con la OEP. Desde el momento en que se descubre un desfase con las previsiones, los responsables de la OEP deben informar al importador para encontrar con él una solución y reducir la magnitud del problema. Una vez informado, el importador podrá advertir a sus clientes, completar su aprovisionamiento con algún

otro abastecedor o tomar alguna otra medida. No se debe dejar de informar al importador y asegurarse que está comprendiendo los problemas.

Haciendo críticas sobre su propio funcionamiento, la OEP progresará

En el tratamiento de los problemas técnicos, es necesario analizar sus propias deficiencias. Asignar sistemáticamente la causa de los problemas a factores externos, no ayudará a lograr verdaderas soluciones ni a mejorar el trabajo de la OEP. Cuanto más exigente sea una OEP consigo misma, más progresará y se impondrá frente a sus miembros como una empresa con alto desempeño.

Los problemas deben ser tratados sin poner en peligro el respeto del contrato, puesto que el importador podría romper la relación con la OEP y demandarla por daños y perjuicios.

Un importador muy tolerante no siempre brinda un buen servicio

La OEP "Laredo" de Trujillo, Perú, produce dulces de fruta de calidad extra con empaque de lujo para un mercado especial, cuyos clientes otorgan mayor importancia a la calidad que al precio. En Europa tiene un cliente fiel e irreprochable que "paga bien" y da pagos adelantados desde que hace el pedido. De vez en cuando hace comentarios sobre la calidad de los productos pero nunca los rechaza.

La OEP ha enviado una cantidad importante de estos productos a este cliente, quien solicitó un nuevo envío pero en una cantidad muy importante. Este pedido debía ser entregado en el lapso de dos meses.

Para responder a este gran pedido, la OEP tuvo dificultades para encontrar la materia prima y entregó productos sabiendo que su calidad era mediocre. En la recepción, el cliente estuvo sorprendido pero, como era habitual, ya había pagado. Sin embargo había precisado que no pasaría su próximo pedido hasta que haya vendido la totalidad de los productos recibidos.

Varios meses más tarde, los responsables de la OEP lamentarían la gentileza de su cliente porque en ese tiempo no pudo reducir las existencias o "stock" y ya no solicitó más pedidos.

TRATAMENTO DE LOS PROBLEMAS CON LOS FLUJOS FINANCIEROS

Los problemas financieros pueden aparecer por un retardo o reducción en los ingresos o por el incremento de los gastos por causas imprevistas.

Un retardo en los ingresos puede impedir que la OEP haga honor a los pagos comprometidos para hacer frente a sus proveedores o sus miembros. Estas dificultades molestarán, evidentemente, a quienes deben beneficiarse de los pagos pero van igualmente a inquietar a las entidades que han financiado a la OEP. Esta situación puede comprometer el éxito de la exportación.

Tomar en cuenta las necesidades de los socios

La OEP "Aguilera" del Beni, en Bolivia, había preparado una campaña de exportación de nuez de Brasil. Sus responsables sabían que durante los des primeros meses de exportación, la tesorería de la OEP no iba a tener fondos suficientes, al punto que los socios aceptaron un pago de solo 30% del valor de las entregas. Lamentablemente, ese año, los problemas se acumularon al comienzo de la exportación y un día la OEP ya no fue capaz de pagar a los socios el 30% de las entregas.

Los socios tenían necesidad de dinero para comprar gasolina que permitía efectuar el transporte de la cosecha. Los socios comenzaron a vender la producción a otros compradores para poder continuar a producir y asegurar así la permanencia de su negocio. Felizmente cuando la situación se tornó muy difícil, el importador les otorgó un adelanto porque para él también se le presentaban problemas para cumplir con sus clientes.

Los problemas relativos a los flujos financieros pueden deberse a un retardo en los ingresos...

Para hacer frente a esta situación, primero es necesario determinar lo más pronto posible las causas del retardo. Los desfases en el planeamiento de los despachos, la lentitud de los servicios contables para proceder a la facturación o a la cobranza y los retardos en las transferencias de los fondos o en los desembolsos del importador son las causas más corrientes de este tipo de dificultades. También, en este caso, es indispensable un diálogo abierto con el importador para corregir la situación.

Cuando no sea posible remediar rápidamente las causas del retardo, será necesario hacer una investigación a fondo, volviendo sobre las diferentes alternativas estudiadas durante la fase preparatoria de la exportación (ver Parte 3, Capítulo 4). Conviene recordar la necesidad de prever los márgenes en la elaboración del flujo de caja.

...o a los montos inferiores a las previsiones

Los problemas en el flujo de caja pueden provenir igualmente cuando el monto de los ingresos es inferior al previsto. Esta situación puede resultar de una insuficiente cantidad de productos entregados por los miembros o expedidos por la OEP. En este caso, si el seguimiento de la exportación es correcto, se podrán prever cuando los ingresos serán insuficientes.

Otra causa de esta situación podrá radicar en el nivel inferior de los precios respecto del previsto, por una caída del precio en el mercado o por inconformidad de la calidad. Lamentablemente, en este caso, los productos han sido ya expedidos y vendidos, y no hay nada que hacer.

Para aquellos productos que es posible conservar y cuando los compromisos con el importador así lo permiten, los despachos y su venta se podrían retardar algunos días. Esta solución debe ser manejada con precaución porque si bien se podría recuperar el atraso en relación al mercado, su efecto sobre el flujo de caja podría causar problemas e incluso incrementar los costos como consecuencia de tener una mayor reserva o "stock".

La recuperación de los mercados es probable pero no seguro, mientras que los obstáculos de caja de la OEP y los costos van incrementándose inevitablemente debido a las reservas elevadas.

Para la solución de dificultades, es importante apoyarse en consejeros técnicos externos a la OEP.

Una caída imprevista de los precios

En 1998, la Sociedad de Productores de Río Blanco, en Ecuador, creada por las organizaciones de productores para exportar goma arábiga, fijó el precio de compra a los productores en US$1500 por kilogramo.

Los estudios de mercado habían demostrado durante tres años la estabilidad del precio de la goma arábiga en el mercado mundial con un valor de US$1800 por kilogramo. Este precio les permitía cubrir gastos y obtener un margen favorable. Pero, en plena ejecución de la exportación, los precios disminuyeron vertiginosamente.

Si bien estaba prevista la posibilidad de un reajuste en el precio de compra, la aplicación de esta medida era difícil porque los productores estaban diseminados sobre una vasta zona geográfica. Gran parte de las cantidades compradas a US$1500 se vendió a US$1300, aproximadamente. Las pérdidas registradas al final de la exportación fueron muy grandes. Los directivos reconocieron que no habían efectuado un seguimiento minucioso al comportamiento de los precios internacionales de la goma arabiga.

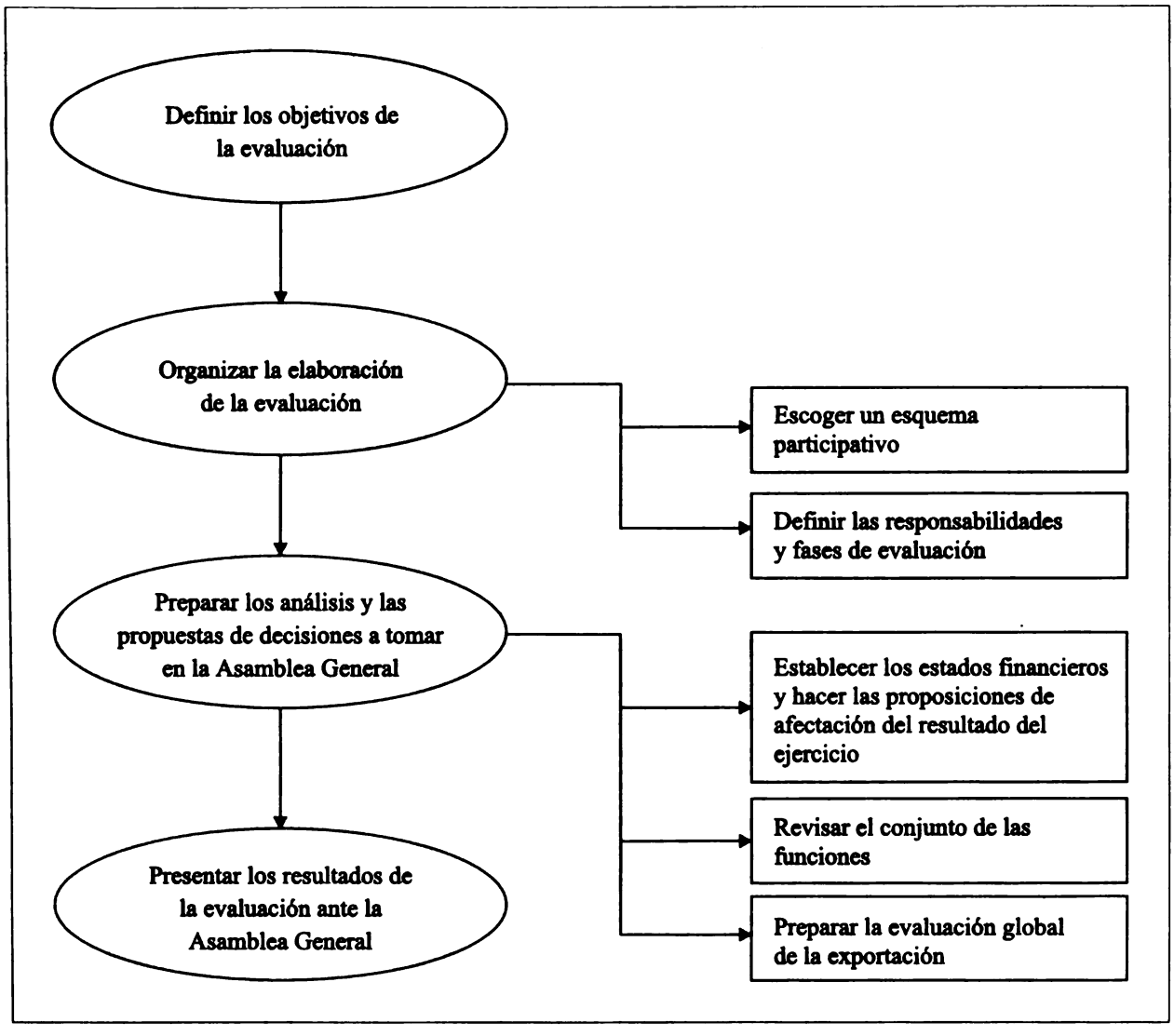
7.2 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EXPORTACIÓN

Preparar la evaluación de la exportación es una actividad indispensable para el funcionamiento adecuado de la OEP

Cuando la exportación termine, es indispensable preparar una evaluación. Se trata de una actividad importante que condicionará el funcionamiento interno de la OEP y sus futuras acciones. Los responsables de la OEP deben estar atentos para que esta evaluación sea hecha con particular cuidado.

A continuación se presentan las actividades necesarias para elaborar la evaluación de la exportación. Las indicaciones en cuanto a la realización de las diferentes actividades se exponen en el texto.

Fig. 15: ACTIVIDADES PREVIAS A LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA EXPORTACIÓN



Para efectuar correctamente el balance de la exportación, la OEP debe disponer de un sistema de información realmente funcional que permita poner a disposición los datos pertinentes.

DEFINIR LOS OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Los objetivos son los siguientes:

El balance de la exportación permite conocer los resultados obtenidos...

- Conocer y examinar los resultados económicos y financieros de la operación y decidir la afectación del resultado del ejercicio, cuando sea conocido.
- Evaluar la estrategia seguida por la OEP y establecer las principales orientaciones de las actividades futuras de exportación.
- Identificar los recursos para mejorar la ejecución de cada una de las funciones técnicas, comerciales y financieras.

.. e identificar los medios más eficaces en el futuro

Si la gestión está conforme con aquella presentada a continuación, la elaboración del balance de la exportación permitirá conseguir los siguientes resultados:

- A los socios de la OEP, al personal empleado y los responsables elegidos, identificar la incidencia de sus comportamientos, actos y decisiones sobre el desarrollo de la exportación y sus resultados.
- Beneficiar a los miembros de la OEP del análisis de todos para preparar la próxima operación de exportación.

Luego de la fase de concepción de la evaluación de la exportación, los responsables de la OEP deben afinar y, eventualmente, completar estos objetivos para adaptarlos a su organización.

ORGANIZAR LA ELABORACIÓN DE LA EVALUACIÓN

- Escoger un esquema participativo para formular la evaluación de la exportación.

Una OEP es una organización democrática, cuyo órgano supremo de decisión es la Asamblea General, donde todos los miembros son iguales en derechos y deberes. Como todo proceso de gestión eficaz toma en cuenta el análisis de las actividades realizadas. Es indispensable que los miembros, para ejercer su derecho en el seno de la Asamblea General, participen en el proceso de evaluar la exportación.

Esta participación no es solamente una exigencia estatutaria. La transparencia en la gestión de la OEP, concerniente a las finanzas en particular, es necesaria para conservar la confianza de los miembros.

La participación permite igualmente que los responsables de la OEP tengan una visión completa de las dificultades, motivaciones, inquietudes y expectativas de unos y otros. Es esta visión y los resultados concretos de la exportación que permitirán preparar con más eficacia las futuras actividades de la organización.

Frecuentemente, los miembros de la OEP creen conocer la posición de los otros, haciendo referencia a su propia situación. La experiencia demuestra lo contrario; por lo tanto un esquema participativo es lo más apropiado para evaluar los resultados de la OEP, es decir el éxito depende estrechamente de la participación de todos los miembros. Esto permite brindarles la responsabilidad y la conducción estratégica de la organización e incorporarlos en el proceso de análisis y de decisión.

Participando en el establecimiento del balance de la exportación, los miembros comprenderán mejor los obstáculos y las complejidades de la exportación; así como la incidencia de sus comportamientos sobre el resultado de la exportación. Esta participación tiene también la ventaja de constituirse como un medio de formación de los miembros y les facilita la apropiación del proyecto de empresa, en la que las actividades de exportación deben ser parte constitutiva.

- Definir las diferentes fases en la elaboración y responsabilidades de la evaluación y su puesta en marcha.

Es útil considerar en el proceso tres fases que permiten la elaboración del balance de la exportación.

El proceso permite elaborar la evaluación de la exportación y articularla alrededor de tres fases...

- Concepción: Definición de los objetivos del balance de la exportación; determinación de responsabilidades en su elaboración y fijación de las modalidades de ejecución de las fases de preparación y análisis de los resultados en la Asamblea General.
- Preparación: Acopio, orden, síntesis y puesta en forma de la información para ser presentada a los miembros.
- Presentación y discusión de los resultados en la Asamblea General: Cada miembro podrá acceder a las informaciones relativas a la exportación y a exponer sus puntos de vista. Luego, se tomarán las decisiones relativas a la afectación del resultado del ejercicio y a las futuras orientaciones de las actividades de exportación de la OEP.

La fase de concepción debe ser ejecutada bajo la conducción de los miembros de la OEP con la participación eventual de personas externas.

Es deseable que la fase de preparación sea confiada a un grupo de personas bajo la responsabilidad de un administrador (Presidente del Consejo de Vigilancia, si existe). Estas personas deben presentar, en primer lugar, los resultados de sus trabajos ante la Junta Administrativa y, luego, participar en la presentación de la información ante la Asamblea General.

... en las cuales deben estar implicados los miembros...

La participación de los miembros debe ser efectiva en esta fase. Existen diferentes modalidades para consultar a los miembros -reuniones de grupos, cuestionarios, otros- y la elección estará en función del tamaño de la OEP, la naturaleza de la información deseada y medios disponibles.

.. y ciertos aliados de la OEP

En principio, se debe consultar el mayor número posible de personas en la fase de preparación: empleados, personas vinculadas a la OEP, tales como clientes, prestatarios de servicio, funcionarios, otros.

Es necesario que las personas designadas para ejecutar la fase de preparación o, al menos, algunas de ellas, manejen técnicas de animación para lograr una real participación de las personas consultadas.

La fase de presentación y de discusión de los resultados en la Asamblea General será organizada por los responsables de la OEP con el concurso de algunas personas ya implicadas en la fase de preparación.

PREPARAR LOS ANÁLISIS Y LA TOMA DE DECISIONES EN ASAMBLEA GENERAL

Luego de la fase de preparación de la evaluación, es necesario establecer los estados financieros....

Conforme con los objetivos del balance de la exportación, presentados anteriormente, es necesario realizar cierto número de trabajos previos a la Asamblea General:

...pasar revista a cada una de las funciones y analizar la estrategia global adoptada

- Formular los estados financieros y las propuestas de afectación del resultado del ejercicio.
- Pasar revista a cada una de las funciones técnicas, comerciales y financieras para identificar las posibilidades de mejoramiento en la ejecución.
- Revisar las funciones fundamentales -mercado, productos, otros- sobre las cuales se ha diseñado la estrategia de la exportación.

Estos trabajos se deben realizar en el curso de la fase de preparación.

- Establecer los estados financieros y una propuesta de afectación del resultado del ejercicio.

Las leyes que otorgan el reconocimiento a las OEP determinan, generalmente, la obligación de presentar ante la Asamblea General, la evaluación y el estado de resultados.

La elaboración propiamente dicha de la evaluación y de un estado de resultados, necesita conocimientos y competencia especiales. Es poco pertinente dar esta responsabilidad a quienes en la empresa no tienen tiempo ni disposición necesarias. Si la OEP no cuenta con personal especializado, deberá contratar expertos para elaborar los estados financieros.

Si la OEP cuenta con varias actividades, es necesario proceder al establecimiento de los estados de resultados, específicos de la operación de exportación, considerando las técnicas de afectación de los ingresos y de los egresos, anteriormente descritas (ver Parte 3, Capítulo 4).

Los estados financieros son complejos y es necesario hacer una presentación simple para los miembros

La presentación de los estados financieros debe ser objeto de gran atención. Estos tienen elementos complejos y su comprensión no es fácil. Más que ceñirse a una manera de presentación, lo importante es sujetarse a las indicaciones que resultan de sus análisis como, por ejemplo, el monto del resultado y el precio medio obtenido. Es necesario igualmente dar a los miembros las indicaciones que les permitan juzgar la certeza de los resultados financieros.

Una afectación del resultado del ejercicio debe ser propuesto en la Asamblea General

Si un beneficio ha sido obtenido a fin del ejercicio, corresponde a la Junta Administrativa proponer su afectación en la Asamblea General. Si sólo se ha calculado el resultado de la operación -el ejercicio contable no ha concluido y, la OEP cuenta con diversas actividades- no es necesario tomar una decisión sobre la afectación. Es el resultado al fin del ejercicio que deberá ser afectado y no el resultado de la operación.

La afectación del resultado es una decisión que obedece a múltiples consideraciones que no pueden ser abordadas en el marco del presente documento. Sin embargo es necesario presentar algunos comentarios importantes:

- El resultado logrado, como un todo o en partes, puede ser conservado por la OEP, para satisfacer sus necesidades de financiamiento, o ser distribuido en parte a los miembros.
- La decisión de afectación del resultado quizás sea diferido; en este caso, será ubicado en una cuenta de capital propio, titulada como "registro nuevo".

- La ley obliga a la OEP, por lo general, a conservar una parte mínima del resultado. Esta es afectada para la reserva legal y es frecuente que sea completada por una reserva estatutaria. Esta última, como su nombre lo indica, es creada por los estatutos y constituida a partir de una fracción del resultado que la OEP obligatoriamente tiene que conservar en la reserva legal.
- Debe haber equilibrio entre la remuneración de los aportes de los miembros, justificando una amplia distribución del resultado, y la satisfacción de la necesidad del financiamiento de la OEP. Ello exige la conservación de una parte importante del resultado. Este equilibrio tiene que buscarse a largo plazo o buscar un acercamiento de las dos alternativas.

Al decidir la afectación del resultado, es necesario tener en cuenta la situación financiera de la OEP y el estado de desarrollo de sus actividades. Para una OEP que debuta en la exportación, animar a sus miembros a hacer esfuerzos en calidad y a suministrar efectivamente su producción para la organización, constituyen prioridades que incitan a aumentar la parte del resultado que se va a distribuir. Enseguida es más fácil conservar el resultado para ponerlo frente a las necesidades de la OEP.

Estas consideraciones son generales y corresponderá a cada OEP determinar las decisiones pertinentes según su propia situación.

- **Pasar revista al conjunto de funciones**

Funciones técnicas

Un examen que contemple las funciones técnicas contribuye a mejorar su futura ejecución

Es importante prestar atención al manejo técnico de la producción y a las funciones de posproducción. De este análisis saldrán proposiciones concretas para remediar las insuficiencias más importantes, constatadas en las actividades de los miembros y de la OEP.

Si las exigencias en calidad han sido parcialmente respetadas en la etapa de producción, es necesario interrogar a los miembros para determinar cuáles obstáculos han encontrado, si tienen necesidad de apoyo y bajo qué forma para elevar su nivel técnico.

El análisis de la capacidad de unos y otros demostrará la necesidad de seguir y respetar el plan de exportación como referencia para preparar futuras operaciones.

Funciones comerciales

En el ámbito comercial, el análisis abarca tanto la adaptación de los productos a la demanda y las relaciones con el importador.

Si los productos no han estado bien adaptados a las necesidades del importador, es necesario estudiar las modificaciones que deben hacerse para remediar esta situación. La OEP debe conocer el punto de vista del importador sobre este aspecto.

Es necesario analizar las relaciones con el importador en forma objetiva; preguntarle sobre la calidad de la comunicación, la actitud de los miembros frente a los problemas encontrados -si han demostrado voluntad de estudiar las causas y de encontrar soluciones- y el apoyo técnico suministrado por el importador a la OEP. Por su parte, éste tendrá un juicio acerca de sus relaciones con la organización. Del diálogo entre ambos, al final de la exportación, se podrán ver qué decisiones pueden mejorar sus futuras relaciones.

El contrato suscrito con el importador comportaba la modalidad de fijación de común acuerdo del precio. Al cerrar la exportación, conviene preguntarse si esta elección fue ventajosa para la OEP.

En el plano comercial, es útil hacer la evaluación de la exportación con el importador

Es importante que el balance comercial, sea efectuado en el seno de la OEP pero igualmente con el importador. En un posible encuentro con este último, es deseable que participe otro responsable de la OEP y algunos otros miembros a fin de confrontar los puntos de vista y de discutir los obstáculos a nivel de la producción.

Funciones financieras

El examen de las funciones financieras debe permitir evaluar con certeza las previsiones hechas por la OEP y analizar las causas de un exagerado optimismo o pesimismo.

Para las próximas exportaciones, sobre todo si la OEP consigue incrementar las cantidades de productos exportados, habrá necesidad de encontrar nuevos recursos financieros. Será de gran utilidad hacer un análisis detallado del financiamiento de la exportación, luego, de las negociaciones con sus bancos y sus proveedores.

Funciones organizacionales

Es necesario analizar el comportamiento de los socios y de los empleados durante la exportación

Es importante conocer el comportamiento, durante el curso de la exportación, de los responsable elegidos, de otros miembros y de los empleados. Hay que analizar la capacidad de unos y de otros, evaluar las responsabilidades que les fueron confiadas, aceptar los obstáculos; así como adaptarse a las nuevas exigencias, entre otras. No se trata de juzgar a los individuos pero si de comprender sus comportamientos y tenerlos en cuenta para el futuro.

Sobre los aspectos organizacionales, la recolección de información debe ser hecha "en caliente"

La recolección de información sobre los aspectos organizacionales de la exportación debe ser hecha rápidamente a fin de conocer las primeras reacciones de los miembros y de los empleados. Si la exportación no ha sido ventajosa, si no ha reforzado la cohesión de la organización y aportado beneficios a unos y otros, entonces será importante hacer una revisión profunda para lograr una nueva etapa de exportaciones con posibilidades de éxito.

Es necesario analizar la motivación de los miembros, su comprensión respecto a las exigencias de calidad de la exportación, de plazos y, principalmente, el respeto a los compromisos.

Los empleados han debido confrontar tareas y responsabilidades nuevas. Es necesario analizar su desempeño actual y futuro.

El seguimiento y control de las operaciones y de la organización global de la exportación que culmina, permitirán hacer las previsiones para las siguientes operaciones de exportación y hacer más eficaz la empresa. Es importante no ocultar los aspectos negativos y que cada uno pueda analizar su punto de vista, frustaciones y deseos.

- **Preparar la evaluación global de la exportación**

El examen de las diferentes funciones no es suficiente. Es necesario que los miembros puedan pronunciarse sobre la estrategia global que ha sido seguida, sobre todo para una OEP que debuta en la exportación.

Es necesario analizar si los objetivos -mejores precios, incremento de las ventas, mejor manejo de la comercialización, entre otros- han justificado el compromiso y atención de la exportación. Si éste no es el caso, es necesario buscar la forma de mejorar los resultados.

Para tal fin se retomarán las decisiones fundamentales que sirvieron de base para la estrategia adoptada: decisión de convertirse en exportador, selección de los productos y mercados, determinación de los objetivos cuantitativos, entre otros. Este examen aclarará las decisiones que se tomen para diseñar y comprometer la nueva etapa de exportación.

Formulación del balance de exportación en Asamblea General

La Junta Administrativa debe presentar los resultados de la exportación ante la Asamblea General

Las personas que hayan preparado el balance de la exportación deberán presentar los resultados de sus trabajos ante la Junta Administrativa.

Son los administradores, los responsables frente a la Asamblea General y, a ellos, les corresponde presentar al conjunto de los miembros los principales resultados de la exportación así como las propuestas para la siguiente exportación. Es deseable que quienes participen en esta presentación, traten ciertos aspectos particulares, respondiendo a las preguntas de los miembros.

Esta presentación debe ser hecha de manera simple y clara.....

Para realizar esta presentación, es necesario utilizar los mecanismos de comunicación y animación adaptados para la comprensión de los miembros -imágenes, visualización con cuadros.

.... para permitir a los miembros pronunciarse sobre todo en los puntos abordados

La agenda de la Asamblea General debe ser determinada por la Junta Administrativa. Debe definir los puntos que se han de tratar -examen de resultados económicos y financieros, estrategia global, afectación del resultado del ejercicio- el tiempo que será consagrado a las personas escogidas para la exposición y la modalidad para la toma de decisiones. Se designarán un Presidente de Sesión y un Secretario. Puede tratarse del Presidente o del Secretario de la OEP.

Es frecuente que los miembros tengan dificultades para comprender los problemas generados por la exportación, las exigencias de los importadores, entre otros. La evaluación de la exportación permite observar de manera concreta todas estas consideraciones. Es esencial que los miembros puedan analizar libremente los diferentes puntos.

Las principales decisiones de la Asamblea General deben ser consignadas durante el debate. Es útil anotar o grabar las posiciones adoptadas, luego de los debates. Las orientaciones de la nueva etapa de exportación siguiente deberán ser definidas en gran parte, antes de finalizar la Asamblea General.

Anexos

Esquema General para Efectuar un Estudio de Mercado para la Exportación

Anexo **1**

Estudio de la oferta

Los elementos esenciales para elaborar un estudio de la oferta, son los siguientes:

Descripción del producto

Definir el alcance del estudio, descripción del producto o productos en función de la Clasificación Uniforme del Comercio Internacional.

Objetivos y metodología

Describir los objetivos del estudio y metodología empleada, y registrar datos sobre el número y tamaño de los productores o agroindustrias, grado de representatividad en el rubro del(os) producto(s) de interés y participación previa en exportación, otros.

Estructura del sector

Recoger información sobre la gama de productos del sector, es decir, número de productores o agroindustrias que los producen, tamaño, entre otros. En caso de no disponer cifras oficiales, es necesario estimar los datos.

Capacidad y producción

Obtener datos sobre la capacidad y la producción total del sector, tanto en volumen como en valor monetario, durante los cinco años anteriores. Señalar las perspectivas de aumento de la producción mediante la elevación de la productividad, gracias a la modernización o al aumento de la capacidad agroindustrial adicional.

Factores de producción

Identificar las materias primas, nacionales e importadas, insumos y aspectos sobre los recursos humanos necesarios para la producción; así como cantidad y calidad de las materias primas, precio y disponibilidad.

Normas de calidad

Indicar las normas de calidad y especificaciones que se utilizan -normas nacionales yo internacionales- medios existentes de control de calidad; así como procedimientos oficiales de inspección y certificación de calidad.

Demanda nacional

Comparar las proporciones respectivas de demanda nacional y de exportación del producto o productos, así como la influencia de la demanda nacional en la disponibilidad de los productos para exportación.

Volumen y destino de las exportaciones

Presentar datos estadísticos del último quinquenio, analizando la evolución del volumen y el valor de las exportaciones, desglosados por grandes mercados destinatarios, explicando las causas de las fluctuaciones e indicando los precios de exportación actuales.

Canales de exportación

Indicar la organización del sector de exportación y los canales utilizados por producto, con indicaciones sobre las posibilidades de mejora. Considerar los aspectos relativos a los procedimientos de exportación -agentes de carga, aduanas, legislación, otros.

Envases y embalajes

Dar detalles sobre los métodos de envasado y embalaje y tipos de materiales, así como su disponibilidad, calidad y costo, indicando si son nacionales o importados, lo que influirá en los costos de producción y los precios de exportación.

Conclusiones y recomendaciones

En función de las perspectivas y problemas puestos de manifiesto en el estudio, describir las medidas necesarias para alcanzar los objetivos de exportación previstos.

Estudio de la demanda

Los elementos principales de un estudio de la demanda, son los siguientes:

Tamaño del mercado

Las estadísticas sobre importaciones y producción de un país determinado darán una visión global del tamaño del mercado. Procede indicar si el producto es nacional o importado y si tal producción va en aumento o en disminución.

También será útil recoger una lista de los principales productores del país, por las posibilidades de establecer acuerdos, como por ejemplo, empresas mixtas.

Para determinar el tamaño del mercado en un país, se requiere:

1. Analizar las importaciones durante los cinco años anteriores según volumen, valor y procedencia, haciendo una suscinta descripción de las perspectivas de importación para el quinquenio siguiente.

2. Analizar las exportaciones (en su caso), siguiendo el procedimiento empleado con las importaciones, mediante un análisis de las estadísticas y de los países de destino.

3. Estimar el consumo aparente en el período estadístico examinado, que comprenda las importaciones y las exportaciones, así como las previsiones futuras.

Características del mercado

En esta sección deberán describirse brevemente los aspectos cualitativos de la demanda en el mercado, indicando en lo posible las siguientes características del mismo:

1. Preferencias de los consumidores, gustos, actitudes y deseos y sus variedades, colores, estilos, gamas de calidad, aspectos técnicos y otras características del producto.
2. Seguimiento del mercado que se elija, lo que determinará la relación entre precio y calidad. Tener en cuenta el poder adquisitivo en relación con el precio y calidad. Se debe tener en cuenta el poder adquisitivo de los consumidores, las tendencias según temporadas, sus características y otros factores similares.
3. Requisitos de los importadores y las condiciones de aceptación del producto, así como materiales y especificaciones técnicas de mayor importancia.
4. Información sobre competencia de proveedores, tanto nacionales como extranjeros, y liderazgo en el mercado, así como sobre la competencia de otros productos similares o sucedáneos.
5. Tendencias de la demanda en los cinco años anteriores en función de la disponibilidad de datos, inclusive con datos sobre las ventas al detalle, gastos de los consumidores y otros factores.

Canales de importación

En esta sección se debe describir suscintamente el recorrido del producto desde el productor hasta el usuario final o el consumidor. En caso que existan varios canales de distribución en un mismo mercado, convendrá recomendar el mejor.

Mencionar los métodos de distribución, así como la proporción de las ventas que corresponde a las distintas clases de detallistas, como tiendas especializadas y supermercados.

Competencia

Mencionar los principales competidores en el mercado, tanto nacionales como extranjeros, y sus partes en el mercado, calidad de sus productos, precios, condiciones de entrega, métodos de comercialización y medios de promoción.

Envases y embalajes

Describir brevemente los envases y embalajes empleados en el mercado de importación y las eventuales normas o disposiciones internacionales sobre el envasado y embalaje del producto o los productos investigados. Distinguir claramente los embalajes para transporte y los envases para venta. También deberán figurar los detalles sobre las normas de etiquetado.

Requisitos sanitarios

Investigar sobre las reglamentaciones y modalidades de control sanitario que emplea el país importador al ingresar el producto a su territorio. Deben contemplarse las restricciones a plagas, enfermedades y agroquímicos.

Precios

La información relativa a los precios tiene una actualidad fugaz que depende del producto, pero es un indicador muy importante de las tendencias del mercado. Ayuda, además, a los exportadores a comprobar si sus precios son competitivos, así como a amoldarlos a las condiciones del mercado y a negociar contratos.

Prácticas comerciales

Describir suscintamente las prácticas comerciales habituales en el mercado destinatario y, en especial, las condiciones de los contratos, procedimientos normales de pedido, condiciones de pago y forma de transporte recomendada.

Conclusiones y recomendaciones

Efectuar una evaluación final de las perspectivas de crecimiento futuro del mercado del país destinatario, tomando en consideración los siguientes puntos.

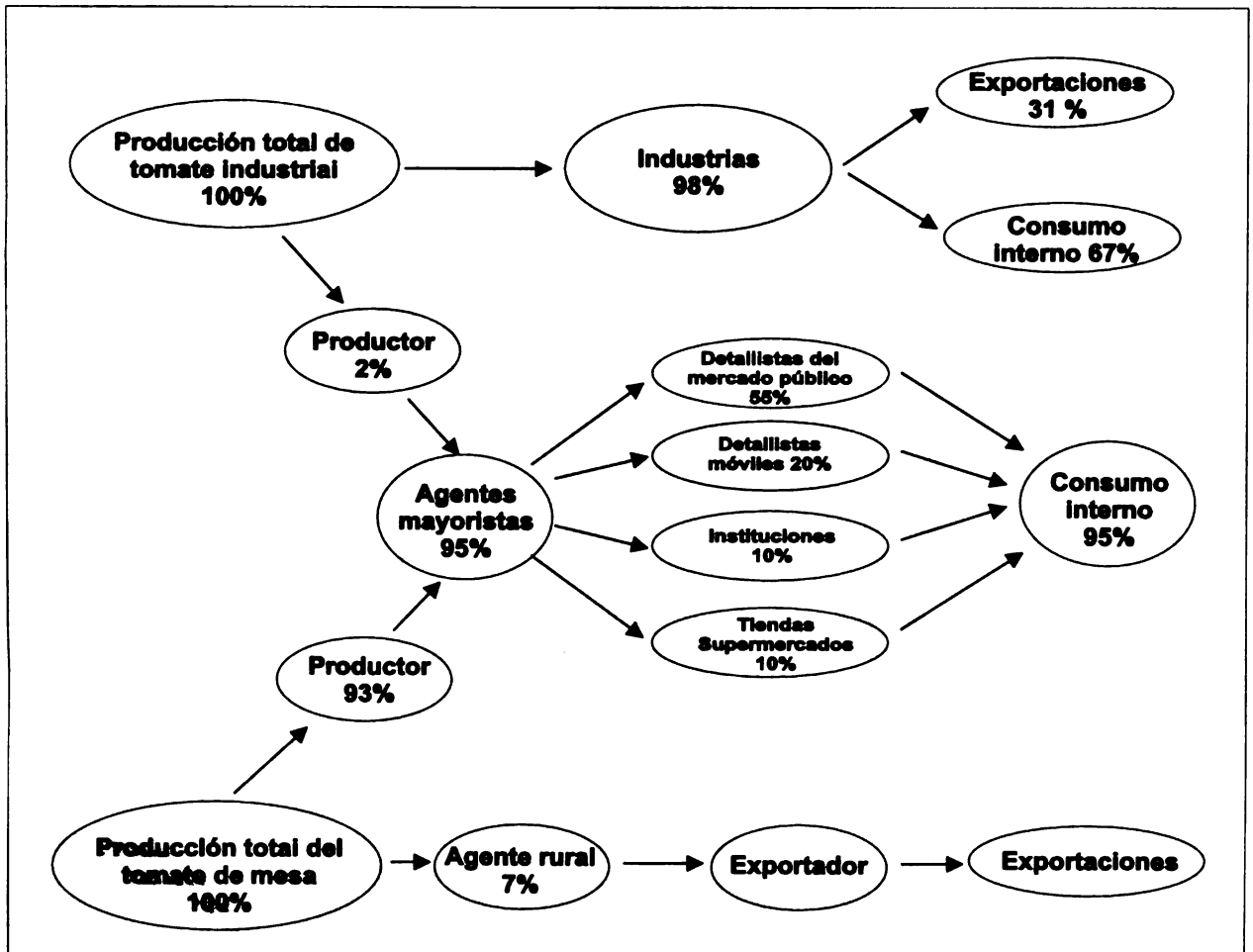
- Tendencia actuales y futuras del mercado -previsiones a corto y mediano plazo.
- Competidores en el mercado y posibles nuevos proveedores.
- Preferencias de los consumidores y pautas del consumo.
- Segmentos del mercado que pueden aprovecharse.

También deberían recomendarse los posibles volúmenes de venta y aquellos segmentos de mercado y canales de distribución que ofrezcan perspectivas óptimas a mediano y largo plazo.

Ejemplo sobre Canales de Comercialización del Tomate para la Industria y para Mesa

Anexo

2



Fuente: Mendoza, G. Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios. IICA.

Directorio de Organizaciones Integrantes de la Federación Internacional de Comercio Alternativo

Anexo

3

Secretariat Efta
Wittmakersstraat 10
6211 JB Maastricht, Pays-Bas
Teléfono: (31) 433256917
Fax: (31) 433258433
E-mail: efta@antenna.nl
http://www.antenna.apc.org/fairtrade/fair71.html

Alemania
Gepa
Talstrasse 20, 58332 Schwelm, Germany
Proyect depardament: Guterstrasse 20, 42117 Wuppertal
Teléfono: (49) 202243050
Fax: (49) 2024250438

Austria
EZA Dritte Welt
Plainbachstr, 8
5101 Bergheim
Teléfono: (43) 662452178
Fax: (43) 662452586
E-mail: ezawelt@magnet.at

Bélgica
* Magasins du monde – Oxfam
7a rue E. Michiels
1180 Bruxelles
Teléfono: (32) 23320110
Fax: (32) 23321888
E-mail: mdm.oxfam@skynet.be

* Oxfam Wereldwinkels
Niewland 37
9000 Gent
Teléfono: (32) 92230161
Fax: (32) 92250478
E-mail: oxfam-ww@ngonet.be

España
* Intermon
Departamento de Artesanía y Comercio
Polígono Industrial de Alboraia No. 5
Calle No. 26, Nave 6
46120 Valencia
Teléfono: (34) 63525772
Fax: (34) 63563918
E-mail: rsanchis@intermon.org

* Ideas
Ronda de Tejares 1-2°
14001 Córdova
Teléfono: (34) 57470354
Fax: (34) 57471727

Francia
Solidar'Monde
86, rue Berthie Albrecht
94400 Vitry-sur-Seine
Teléfono: (33) 0145736543
Fax: (33) 0145736542
E-mail: solidarmonde@wanadoo.fr

Italia
C.T.M.
Vía Marcello 18
39100 Bolzano
Teléfono: (39) 471975333
Fax: (39) 471977599
E-mail: ctmbz@alpromercato.it
vacaro@lini-B2.comlink.apc.org

Países Bajos
Fair Trade Organisatie
PO Box 115
Beesdseweg 5
4100 AC Culemborg
Teléfono: (31) 345545151
Fax: (31) 345521423
E-mail: post@fairtrade.antenna.nl

* Traidcraft Plc,
Kingsway, Gateshead, Tyne & Wear
NE 11 ONE
Teléfono: (44) 1914910591
Fax: (44) 1914822690
E-mail: traidcraft@globalnet.co.uk
traidcraft@gn.apc.org

Suiza
* Claro Ltd
PO Box 129
(Byfangstr. 19)
CH-2552 Orpund
Teléfono: (41) 323560700
Fax: (41) 323560701
E-mail: claro.faitrade@bluewin.ch

Reino Unido
* Oxfam Trading
Murdock Rd, Bicester, Oxon OX6 7RF
Teléfono: (44) 869245011
Fax: (44) 869247987
E-mail: fairtrad@oxfam.org.uk
oxbridge@gn.apc.org

Anexo

4

Directorio de Instituciones para Control Sanitario en la Comunidad Andina

BOLIVIA

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural
Sistema Descentralizado de Sanidad Agropecuaria
Dirección: Av. Camacho N° 1471
La Paz
Teléfono: 591-2-35879
Fax: 591-2-3575355 / 376050

COLOMBIA

Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)
Dirección: División de Sanidad Vegetal
Calle 37 / 8-43, Oficina 402
Santa fe de Bogotá
Teléfono: 571-2884128
Fax: 571-2881753
E.mail: sanivege@impsat.net.co

ECUADOR

Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA)
Dirección: Av. Eloy Alfaro y Amazonas
Quito
Teléfono: 593-2-567232
Fax: 593-2-228448
E.mail: sesa@impsat.net.ec

PERU

Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)
Dirección: Pasaje Francisco de Zela s/n
Lima 11
Teléfono: 511-4338026
Fax: 511-4337802
E-mail: ecarbonell@senasa.minag.gob.pe

VENEZUELA

Servicio Autónomo de Sanidad Agropecuaria (SASA)
Dirección: Av. Lecuna, Parque Central Torre
Este Piso 12
Caracas
Teléfono: 582-5090240
Fax: 582-5090240 / 5090200
E-mail: sasanet@hotmail.com

Anexo

Directorio de Agencias de Cooperación Técnica del IICA en la Región Andina

5

ACT BOLIVIA

Dirección: Avenida Palca y Calle 54
Zona Chasquipampa
La Paz, Bolivia
Apartado Postal 9142
Teléfono: 00591(2)796150 796151
Fax:: 00591(2)795604
E-mail: sbenavid@datacom-bo.net
administ@datacom-bo.net

ACT COLOMBIA

Dirección: Carrera 30, Calle 45
Ciudad Universitaria
Santafé de Bogotá, D.C.
Colombia
Apartado Postal 14592
Teléfono: 0057(1)3681587 3681096
Fax: 0057(1)3680920
E-mail: iicaco2@colomsat.net.co
iicaco7@colomsat.net.co

ACT VENEZUELA

Dirección: Esquina Puente Victoria a Ño Pastor
Edificio Centro Villasimif
Piso 11, Oficina 1102
Caracas, Venezuela
Apartado Postañ 5345
Teléfono: 0058(2)5731021 5718211
Fax: 0058(2)5771356
E-mail: act@iica.int.ve
nmorales@iica.int.ve

ACT ECUADOR

Dirección: Ave. Mariana de Jesús
E7-157 y La Pradera
Quito, Ecuador
Apartado Postal 17-03-00201
Teléfono: 00593(2)524238 543146
Fax: 00593(2)563172
E-mail: ecuador@iica.satnet.net
hatorres@iica.satnet.net

ACT PERÚ

Dirección: Paseo de la República 3211
Piso 8 San Isidro
Lima, Perú
Apartado Postal 14-018
Teléfono: 0051(14)228336 229114
Fax: 0051(14)424554
E-mail: iicaperú@junin.itete.com.pe
iicamrb@junin.itete.com.pe

CENTRO REGIONAL ANDINO

Dirección: Paseo de la República 3211
Piso 6 San Isidro
Lima, Perú
Apartado Postal 14-018
Teléfono: 0051(14)227288 216874
Fax: 0051(14)227288
E-mail: moteroiica@si.com.pe

Acuerdos Comerciales Preferenciales entre Países de la Comunidad Andina con EE.UU. y Unión Europea

Anexo

6

A. LEY DE PREFERENCIAS ARANCELARIAS ANDINAS (LPAA)

La Ley de Preferencias Arancelarias (LPAA) es un instrumento de carácter comercial, establecido a inicios de la presente década, mediante el cual el Gobierno de los EE.UU. otorga beneficios arancelarios (arancel cero) a cuatro países integrantes del bloque andino (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú). Tiene una duración de 10 años a partir de la puesta en vigor del mismo y estará en funcionamiento hasta diciembre del año 2001.

Su objetivo es incentivar el crecimiento de las exportaciones a través del máximo aprovechamiento de las oportunidades comerciales que ofrece el mercado estadounidense a los exportadores de cada uno de los países mencionados.

La aplicación de este instrumento se fundamenta en la necesidad de apoyar el desarrollo de cultivos alternativos en las zonas cocaleras de la región, considerando la fuerte incidencia del narcotráfico en el mercado estadounidense. Este instrumento busca generar oportunidades de desarrollo de productos frescos y agroindustriales y facilitar su penetración en el mercado de los EE.UU.

Los requisitos básicos que deben tomarse en cuenta para determinar que un producto sea admisible en ese país, amparándose en este Acuerdo, son los siguientes:

- Que sea importado directamente desde el país beneficiario hasta el territorio aduanero de los EE.UU.
- Que sea producto originario del país beneficiario.
- Que, como mínimo, el 35% del valor del producto haya sido generado en el país de origen de la exportación.

A manera de explicación, se puede mencionar que el requisito bajo la denominación "que sea importado directamente desde un país beneficiario...", se refiere al hecho de que el producto debe ser expedido directamente desde el país beneficiario (es decir, de cualquiera de los cuatro países nombrados anteriormente) a EE.UU., sin pasar por el territorio de otro país. En este caso, los documentos, tales como,

factura comercial, "packing list", conocimiento de embarque, seguro, sanidad, otros, deben señalar que el destino final es EE.UU.

El cumplimiento de esta medida, bajo el concepto de transformación sustancial, definida como los procesos de transformación de insumos que den como resultado un "nuevo y diferente" producto, busca que la exportación sea beneficiosa para el país de origen y, a su vez, EE.UU. se protege del ingreso de productos que tengan menos de 35% de valor agregado porque lo estaría otorgando indirectamente a otros países.

B. PREFERENCIAS ARANCELARIAS OTORGADAS POR LA UNIÓN EUROPEA

Este sistema tiene como principal propósito contribuir a aliviar lo que significa el problema del tráfico ilícito de drogas en el desarrollo de los países andinos (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela) y servir como complemento y respaldo al esfuerzo que realizan estos países para crear nuevos mercados y ampliar y fortalecer los existentes.

En virtud de lo antes mencionado, este tratamiento especial abarca tanto el ámbito industrial como el agrícola. En ambos casos, el mecanismo contempla una preferencia adicional para los países del Grupo Andino que corresponde a la desgravación total para los productos contenidos en el ámbito agroindustrial y para un determinado grupo de productos agropecuarios frescos.

Este mayor acceso al mercado comunitario, se ofrece a través del establecimiento de un arancel cero que otorga beneficios mucho más amplios a los productos provenientes de los países del área andina, el cual difiere del arancel aduanero preferencial aplicado a través del Sistema de Preferencias Arancelarios Generalizadas para los productos de los países desarrollados.

El tratamiento especial arancelario andino fue aprobado en noviembre de 1990 y modificado en 1994 para posibilitar la participación del quinto país miembro del Grupo Andino, en Venezuela.

Los criterios generales que dan la condición de originaria a una mercancía son: Que sean totalmente obtenidos en el país beneficiario. En este rubro están incluidos, en ge-neral, los productos naturales de los reinos animal, vegetal y mineral de los territorios de los países beneficiarios y derivados de los mismos.

Para los productos obtenidos en los países beneficiarios y en cuya fabricación se utilicen materiales no originarios, se exige que el producto sea resultante de elaboraciones o transformaciones y que, como consecuencia, esté clasificado en una partida diferente que aquellas que contiene los materiales mencionados.

Se permite la acumulación regional. Esto quiere decir que los materiales originarios de cualquiera de los países andinos se consideran como originarios del país en el que ha tenido lugar la elaboración o producción, incluso tienen este tratamiento los materiales de la Comunidad Europea.

También se reglamenta lo relativo al control de los certificados y los procedimientos en caso de existir dudas fundadas acerca de la autenticidad del certificado o de lo declarado; estos controles se pueden hacer en el momento de la importación o incluso en fecha posterior a la operación.

Directorio de Instituciones de Control y Certificación en los Países de la Comunidad Andina

Anexo

7

BOLIVIA

Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA)
Dirección: Av. Camacho Esq. Bueno N° 1488, Piso 1 (Edificio anexo del Viceministro de Industria y Comercio)
La Paz
Teléfono: 591-2-317262 319185
Fax: 591-2-317262
E-mail: ibnorca@ceibo.entelnet.bo

COLOMBIA

Instituto Colombiano de Normalización y Certificación (ICONTEC)
Dirección: Carrera 37 N° 52-95
Santafé de Bogotá
Teléfono: 571-3150377
Fax: 571-2221435
Internet: http://www.incotec.org.co

Corporación Colombiana Internacional (CCI)
Dirección: Calle 16 N° 6 –66, Piso 6
Santafé de Bogotá
Teléfono: 571-2834988
Fax: 571-2867659
E-mail: ccinf@colonsat.net.co

ECUADOR

Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN)
Dirección: Baquerizo Moreno 454 y 6 de Diciembre
Quito
Teléfono: 593-2-565626 2-544885
Fax: 593-2-567815 2-222223
E-mail: inen1@inen.gov.ec

PERU

Instituto de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI)
Dirección: Calle La Prosa 138 San Borja
Lima
Teléfono: 511-2247800
Fax: 511-2240348
E-mail: postmaster@indecopi.gob.pe

Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA)
Dirección: Las Amapolas 350, Lince
Lima
Teléfono: 511-4223311
Fax: 511-4406797

VENEZUELA

Comisión Venezolana de Normas (COVENIN)
Dirección: Andrés Bello, Edificio Torre Fondo Común Piso 11 y 12
Caracas
Teléfono: 582-5754111
Fax: 582-5741312
E-mail: covenin@conicit.ve

Anexo

Directorio de Instituciones de Apoyo Técnico en Promoción Comercial en los Países Andinos

8

BOLIVIA

Fundación BOLINVEST
Dirección: Abdon Saavedra 2120
Sopocachi
La Paz
Teléfono: 591-2-411717
Fax: 591-2-414535
E-mail: bolinvest@bolinvest.org

Centro de Promoción Bolivia (C-PROBOL)
Dirección: Calle Rosendo Gutiérrez N° 727
La Paz
Teléfono: 591-2-413060, 413140, 412882
Fax: 591-2-413020
E-mail: cprobol@ceibo.entelnet.bo

Cámara Nacional de Exportadores (CANEB)
Dirección: Av. Arce N° 2017 Esq. Goitia
Casilla Postal 12145
La Paz
Teléfono: 591-2-322943
Fax: 591-2-361491
E-mail: caneb@ceibo.entelnet.bo

Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE)
Dirección: Av. Velarde N° 131
Santa Cruz de la Sierra
Teléfono: 591-3-362030, 362230
Fax: 591-3-324241
E-mail: ibce@scbbs-bo.com

COLOMBIA

PROEXPORT – COLOMBIA
Dirección: Edificio Centro de Comercio Internacional
Calle 28 N° 13A-15, pisos 1,35,36
Santafé de Bogotá
Teléfono: 571-3412066
Fax: 571-2841624, 2863809
E-mail: proexport@proexport.com.co

Instituto Colombiano de Comercio Exterior (INCOMEX)
Dirección: Edificio Centro de Comercio Internacional
Calle 28 N° 13A-15 piso 2
Línea 9800-10444
Santafé de Bogotá
Teléfono: 571-2437005, 2437019
Fax: 571-3368776
Internet: http://www.incomex.gov.co

Corporación Colombiana Internacional (CCI)
Dirección: Calle 16 N° 6-66 piso 6
Santafé de Bogotá
Teléfono: 571-2834988
Fax: 571-2867659
E-mail: ccinf@colonsat.net.co

Asociación Nacional de Exportadores de Colombia (ANALDEX)
Dirección: Carrera 10 N° 27-27 Interior 137
Oficina 902 Edificio Bachué
Santafé de Bogotá
Teléfono: 571-3420788
Fax: 571-2846911
Internet: http://www.colombiaexport.com/analdex.htm

ECUADOR

Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR)
Dirección: Japón 844 y Gaspar de Villaroel
Edificio La Nacional, pisos 6 y 7
Quito
Teléfono: 593-2-439258 432353
Fax: 593-2-440574

Corporación PROEXANT
Dirección: Calle Yasuni 404 y Av. El Inca
Quito
Teléfono: 593-2-452744 462546
Fax: 593-2-462545
E-mail: proexant@ibm.net

Corporación de Promoción de Exportación e Inversiones - CORPEI
Dirección: 9 de octubre N° 100 y Malecón
Edificio La Previsora, piso 9,
oficina No. 5, Guayaquil
Teléfono: 593-4-566016
Fax: 593-4-566016
E-mail: corpei@impat.net.co

PERU

Comisión para la Promoción de Exportaciones (PROMPEX)
Dirección: Av. Augusto Tamayo 160,
4to. Piso, San Isidro
Lima
Teléfono: 511-222-2122
Fax: 511-221-5533
E-mail: prompex@inie.gob.pe

Asociación de Exportadores (ADEX)
Dirección: Av. Javier Prado Este 2875,
San Borja
Lima
Teléfono: 511-3462530
Fax: 511-3461879 3462349
E-mail: postmaster@adexperu.org.pe

Comisión de Promoción del Perú (PROMPERU)
Dirección: Calle Uno Oeste N° 50
Urb. Corpac, San Isidro
Lima
Teléfono: 511-2243279 2243360
Fax: 511-2243323
E-mail: postmaster@promperu.gob.pe
Internet: http://www.promperu.org

Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX-PERU)
Dirección: Bartolomé Herrera N° 254,
Miraflores
Lima
Teléfono: 511-4225781 2222695
Fax: 511-4225942
E-mail: dcordova@comexperu.org.pe

VENEZUELA

Asociación Venezolana de Exportadores (AVEX)
Dirección: Centro Comercial Concresa,
piso 2, oficina 435
Prados del Este, Caracas
Teléfono: 582-9790824 9795042
Fax: 582-9795096
E-mail: avex@telcel.net.ve

Cámara Venezolana de Industrias de Alimentos (CAVIDEA)
Dirección: Avenida Principal Los Ruices
con calle Diego Cisneros
Centro Empresarial Los Ruices,
piso 5, oficina 510
Caracas
Teléfono: 582-2390918
Fax: 582-2383268

Consejo Nacional de Promoción de Inversiones (CONAPRI)
Dirección: Av. Francisco de Miranda,
Centro Empresarial
Parque del Este, piso 12
Caracas
Teléfono: 582-2375486 5647 5993
Fax: 582-2376028 6109
E-mail: conapri@conicit.ve

PROMEXPORT
Dirección: Av. El Empalme,
Urb. El Bosque, edificio
Fedecamaras, piso 4, oficina F
Caracas
Teléfono: 582-7313153
Fax: 582-7313157
E-mail: 7000.2732@compuserve.com

Principales Documentos para el Trámite de Exportaciones (*)

Anexo

9

1. **Factura Comercial**

Documento privado que sirve de base para el embarque y desembarque de la mercancía en el país de origen y en el de destino. Debe contener la descripción y el valor de la mercancía.

Información clave (Ver Formato no. 1)

(1) Indicar la dirección completa del exportador.
(2) Dar tanta información como sea posible sobre la forma de ser localizado.
(3) Comprobar que se ha indicado toda la información legalmente obligatoria; en este caso, el número del impuesto sobre el valor añadido del exportador.
(4) Seguir exactamente las instrucciones del cliente.
(5) La dirección de expedición de las mercancías puede no ser la misma a la que se envía la factura.
(6) Comprobar con el cliente si es necesario indicar alguna referencia fiscal u otra información.
(7) Debe aparecer completo el número del pedido o cualquier otra referencia que figure en el pedido recibido del cliente.
(8) Indicar claramente la cantidad de mercancías a que se refiere la factura.
(9) La descripción de las mercancías debe permitir su fácil identificación e incluir la referencia arancelaria del país importador.
(10) Indicar la moneda del precio y del valor total.
(11) Indicar separadamente el precio FOB (franco a bordo) de la factura, para tener en cuenta los diferentes métodos de calcular los derechos e impuestos de importación.
(12) Indicar si los fletes corren a cargo del exportador.
(13) Indicar si el costo del seguro corresponde al exportador.
(14) Indicar si la organización de la expedición está a cargo del exportador. Indicar en la factura la forma de enviar las mercancías.
(15) Firmar en forma separada cada ejemplar de la factura (original y copias).

(*) Parte del contenido de este anexo, corresponde a información tomada de documentos técnicos publicados por el Centro de Comercio Internacional de las Naciones Unidas (CCI-Ginebra).

2. Lista de Embarque

La lista de empaque guarda estrecha relación con la factura y, normalmente, la acompaña en todo momento. Lo mismo que la factura, debe ser tan detallada como sea posible.

Proporciona datos sobre la forma de embalaje de las mercancías, contenido de los diferentes cajones, cajas o fardos, y especifica los pesos y dimensiones de cada uno de los bultos de la expedición.

La lista es de gran utilidad para el transportista al decidir cómo cargar la expedición. Es un documento esencial para las autoridades de aduanas al realizar su inspección, y para el cliente, al identificar el contenido de la expedición.

Información clave (Ver Formato no. 2)

(1) Verificar que se indica el número y la fecha de la factura a que se refiere la lista de empaque.
(2) Indicar la cantidad de cajas que se envían para cada tipo de mercancías comprendidas en la lista.
(3) Verificar que cada caja -u otros tipo de embalaje utilizado- está claramente numerada y que no se han omitido números en la serie.
(4) Verificar que la descripción de las mercancías de la lista de empaque es similar a la utilizada en la factura para evitar confusiones e incertidumbres.
(5) Indicar las dimensiones exteriores correctas de cada bulto y la unidad de medida utilizada.
(6) Indicar el peso bruto correcto de cada bulto y la unidad de peso utilizada.
(7) Indicar claramente el tipo de embalaje utilizado. Si se utilizan embalajes internos, deberá indicarse su tipo. Algunos países establecen restricciones para ciertos tipos de embalaje, como la paja o los productos de la madera. Si las mercancías están paletizadas, indicarlo, ya que, de otro modo, no habrá equipo de manipulación necesario. Si hay requisitos especiales de manipulación, indicar en la lista de empaque.
(8) "Marcas y números" es un término de transporte que designa la forma en que la expedición se "marca", dirige o numera. Actualmente es corriente etiquetar cada bulto con el nombre y dirección completos del destinatario, en cuyo caso deberá utilizarse la expresión "dirección completa". Se deberá indicar también claramente el sistema de numeración empleado.
(9) Indicar el número total de bultos de la expedición. Si se trata de una expedición mixta, por ejemplo cajas de cartón y cajones de madera, indicar el total de cada clase.

3. Certificado de Origen

El certificado de origen es un documento que indica la naturaleza de las mercancías a que se refiere y el lugar de su manufactura. Normalmente es preparada por el exportador, utilizando a menudo un formulario establecido por el país de importación.

El formulario, una vez preparado, tiene que ser refrendado (a veces) por la Cámara de Comercio local, por la embajada o el consulado del país importador.

El país de origen de las mercancías puede influir en el pago de derechos o en la tasa de éstos, percibida por el país importador. Por ello es importante preparar cuidadosa y exactamente el certificado de origen de conformidad con las normas del país importador.

Tipos de Certificados de Origen

- **Certificado de Origen Forma "A"**

Este certificado es necesario para acogerse a las preferencias arancelarias que otorgan países como EE.UU. o los de la Unión Europea y muchos otros.

En virtud de la Ley de Preferencia Comercial Andina, en EE.UU. no se requiere el certificado de visación respectiva.

- **Certificado de Origen ALADI**

Este certificado es necesario a fin de acogerse al beneficio preferencial, otorgado por los países integrantes del ALADI y de la Comunidad Andina.

Información clave (Ver Formato no. 3)

(1) Compruebe con su cliente, cuando se haga el pedido, cuáles son los requisitos con respecto al certificado de origen. En caso necesario, averigüe la forma exacta en que debe presentarse y cerciórese de que puede producirlo. Por ejemplo, si tiene que ser refrendado por la embajada o el consulado del país de su cliente, cerciórese de que existe esa oficina en su país, ya que de otro modo, puede producirse una demora para obtener ese refrendo.

(2) Copie con cuidado de la factura a que se refiera la expedición, el nombre y la dirección del expedidor.

(3) Copie con cuidado de esa factura el nombre y la dirección del expedidor

(4) Compruebe cuidadosamente con el cliente o con su embajada o consulado local, los requisitos para que las mercancías exportadas sean tratadas como procedentes de su país.

(5) Averigüe la referencia arancelaria correcta en el país de importación para las mercancías de que se trate, y cerciórese que se indica.

(6) Cerciórese de que la descripción de las mercancías concuerda con la de la referencia arancelaria que utilice. En caso de duda, trate la cuestión con el cliente o con su embajada y oficina consular ANTES de que se embarquen las mercancías.

4. Certificado de Seguro

En muchos países es usual que los exportadores regulares tomen pólizas de seguro marítimo que cubran todas sus exportaciones. Esto supone que no tienen que contratar pólizas separadas para las distintas expediciones.

Cada vez que los exportadores preparan un juego de documentos para un embarque, hacen también un certificado de seguro en los formularios que les facilitan los aseguradores.

El costo del seguro marítimo en la mayoría de las partes del mundo, es comparativamente modesto y representa una pequeña parte del valor de una expedición. La pérdida de todo o parte de un envío de exportación puede ser un revés serio para una OEP.

Hay que observar también que, en la mayoría de los casos, la responsabilidad del transportista queda estrictamente limitada por las condiciones de transporte. Sería poco realista confiar en la responsabilidad del transportista en caso de pérdidas o daños.

Información clave (Ver Formato no. 4)

(1) Fecha del certificado en las mercancías correspondiente al momento del despacho desde su lugar de producción -planta de empaque o agroindustria.
(2) Descripción comercial de las mercancías, que permita relacionar el certificado de seguro con la factura a que se refiere.
(3) Descripción del viaje, donde resulte clara la cobertura del producto.
(4) Tratar de conocer a tiempo el nombre del buque en los viajes marítimos de corta duración.
(5) En el caso del seguro marítimo, es normal una cobertura del 110% del valor facturado.
(6) Indicar cualesquiera condiciones especiales que pueda aplicar la compañía de seguros al cargamento o al periodo de viaje.
(7) Normalmente, en virtud de este tipo de póliza, los asegurados autorizan al exportador a firmar el certificado en su nombre.

5. Conocimiento de Embarque

La carta de porte o conocimiento de embarque constituye el contrato entre el expedido (o exportador) y el transportista para el transporte de determinadas mercancías de un punto a otro.

Normalmente se extiende, en un formato estándar, por el transportista o la compañía reexpedidora para que sea completado por el exportador o su agente de aduana. Se pide información al exportador sobre lo que se envía, valor, peso y volumen, y los documentos requeridos. Se le pide también una declaración acerca de quién pagará los diversos gastos que puedan surgir. Dependiendo del medio de transporte, el documento de embarque toma un nombre específico.

Guía Aérea ("Airway Bill")

Es el conocimiento de embarque aéreo. Este documento acredita el contrato de transporte por vía aérea. Dicho documento no es transferido por endose, es decir, no da propiedad de la mercancía (no negociable).

Los datos deben ser proporcionados por el exportador de acuerdo a las condiciones del contrato de exportación.

Documento de Embarque Marítimo ("Bill of Landing")

Contiene las declaraciones concernientes al recibo de las mercancías, las condiciones según las cuales se efectúa el transporte y la obligación de enviar las mercancías al tenedor legítimo del conocimiento de embarque en el puerto de destino. Su emisión será efectuada por la compañía de navegación, tan luego se tenga el recibo de carga.

Información clave (Ver Formato no. 5)

(1) Compruebe si su cliente utilizará un embarcador para la importación de las mercancías y, en caso afirmativo, cerciórese de que su nombre y dirección se indican en el documento.
(2) Convenga con el transportista los puntos de recojo y entrega y los fletes y otros gastos. Compruebe que el documento indica correctamente el viaje de que se trate.
(3) Si envía una carta de contenedor completa, deberá sellarlo después de cargarlo y consignar correctamente el número del sello en el documento. Si no llega a ocupar una carga completa de contenedor, será la compañía expedidora la que se encargue entonces de sellar los contenedores.
(4) Compruebe que se indica el peso bruto correcto, es decir, el peso total de la expedición, incluyendo el embalaje exterior, las paletas integrantes, otros.
(5) Cerciórese de que el volumen ha sido correctamente calculado. En función de la relación entre el peso y el volumen de una expedición, pueden cobrarse diferentes fletes. Por ello es importante dar información exacta al transportista.
(6) Indicar correctamente el valor FOB, el que puede utilizarse con diferentes fines; por ejemplo, por el transportista para determinar los fletes -en el caso de cargas valiosas- o por las aduanas en el punto de destino para determinar los derechos.
(7) Si el pago se hace por una carta de crédito, ésta especificará detalladamente los documentos requeridos para poder hacer el pago. Si el conocimiento de embarque es uno de los documentos que interviene en la transacción, es esencial que se especifique en esta etapa el número correcto de los originales y de copias, ya que será difícil o imposible corregir un error más tarde.
(8) Indique con toda claridad quién se encargará de los diversos gastos para trasladar las mercancías e incluya esa información en los acuerdos concertados con el cliente.

6. Certificado de Inspección de Calidad de Productos de Origen Agropecuario Frescos o Procesados

Este certificado se expedirá en formatos cuyo contenido se ajustará al tipo de producto y a las especificaciones particulares solicitadas por el importador, expidiéndose por cada despacho o lote de embarque y país de destino. Por lo general, el certificado contiene la siguiente información:

a. Nombre o razón social y dirección del exportador.
b. Identificación del producto.
   - Especie animal o vegetal, expresada con nombre científico.
   - Estado y naturaleza del tratamiento.
   - Código del lote, cuando proceda.
   - Tipo de embalaje.
   - Número de unidades de embalaje.

- Peso neto.
- Temperatura de almacenamiento y de transporte requerida.

c. Origen del producto
   - Nombre y número de habilitación de la fábrica.

d. Destino del producto
   - Lugar de procedencia o embarque.
   - País, puerto de arribo y lugar de destino.
   - Medio de transporte.
   - Nombre del destinatario, dirección y lugar de destino.

e. Idioma de expedición del certificado
   El interesado deberá adjuntar a su solicitud, lo siguiente:
   - Informe de la evaluación higiénico - sanitaria del producto por embarcar, respecto de las condiciones de almacenamiento, envase y embalaje, expedido por un organismo de inspección acreditado en el país de origen.
   - Informe de análisis emitido por un laboratorio acreditado en el país de origen, relativo a las muestras seleccionadas y tomadas del respectivo lote de embarque por el organismo de inspección a que se refiere el acápite anterior.

Caso: Costo de los errores en los documentos para exportación*

He aquí un ejemplo de lo que cuestan los errores en los documentos de exportación. El ejemplo es real, aunque es improbable que todos los elementos incluidos, puedan darse en una misma transacción. ¡Por lo menos, hay que esperar que no sea así! Sin embargo, demuestra la forma en que pueden surgir gastos extraordinarios como consecuencia de una mala documentación.

Se utilizará para el ejemplo una expedición de conservas de piña, exportada por la Mongerrat Farmers Cooperative a la Tropical Fruit Company de New Covent Garden, en Londres.

La expedición se compone de una carga de contenedor con 400 cajas, cada una con 50 latas de 500 g de rodajas de piña.

Cada caja mide 50 cm x 50 cm x 23 cm y tiene un peso bruto de 36 kilogramos.
El valor de la expedición en fábrica es de US$8800 dólares.
Los fletes de la entrega en Covent Garden, Londres, ascienden a US$1000 dólares.
Los gastos de seguro, basados en una prima del 1,4%, son de US$123,20 dólares.

Los problemas que se describen a continuación surgieron en relación con el embarque de la expedición.

La factura se extendió correctamente a nombre de:

Tropical Fruit Company
59 High Holbum
Londres EC2 4AA

(*) Tomado del Centro de Comercio Internacional (CCI) Ginebra.

1. Sin embargo, no se indicaba la dirección del envío: Unit 56G, New Covent Garden, Londres.
2. Como resultado, el camión que transportaba el contenedor llegó a las 10 de la mañana a la oficina central de la Tropical Fruit Company, situada en el congestionado High Holburn. Se rehusó la entrega y el camión se dirigió entonces a New Covent Garden.
   Los gastos extraordinarios de transporte ascendieron a US$50 dólares.
3. En general, la lista de contenido estaba bien preparada. Sin embargo, por la premura en preparar los documentos, la Mongerrat Farmers Cooperative estimó el peso bruto de las cajas en 37 kg cada una, en lugar de esperar y comprobar su peso bruto real. Se incluyó ese peso en la lista de contenido y en la carta de porte, y la compañía de transporte marítimo lo aceptó sin comprobarlo. En consecuencia se cobraron fletes de US$1028, es decir, US$28 más de lo previsto.
4. Además, cuando las aduanas británicas comprobaron el peso de una caja y descubrieron que era de 36 kg y no el indicado de 37 kg, insistieron en descargar y verificar toda la expedición. Ello exigió cuatro horas y supuso que el despacho de la expedición se retrasara un día. Y esto, a su vez, dio lugar a gastos por almacenamiento de US$75 dólares.
5. La expedición debía ser despachada por el agente del importador, Express Clearances Ltd, como se indicaba correctamente en la carta de porte. Sin embargo, en el certificado de origen se daba incorrectamente el nombre del agente del exportador, en lugar del nombre del agente del importador.
6. Después de encontrar la discrepancia de pesos en la factura, las autoridades aduaneras tuvieron dudas sobre el certificado de origen. Al no figurar el nombre correcto del agente de despacho en el certificado, se pusieron en contacto con el destinatario indicado en él, pero no pudieron determinar quién se ocupaba en la compañía de la expedición. En consecuencia tuvieron que esperar dos días hasta que la compañía les proporcionó la información de que debían ponerse en contacto con Express Clearances. Esto dio origen a dos días más de gastos de almacenamiento, que ascendieron a US$250, ya que se había entrado en el período de sanciones.
7. Al preparar el certificado de seguro, la Mongerrat Farmers Cooperative había indicado un valor en fábrica de US$8800 en lugar del valor CIF más 10%, que hubiera sido lo correcto. Esto fue detectado por el banco de la Cooperativa al examinar la carta de crédito. El banco comunicó entonces al exportador que no podía atender esa carta de crédito sobre la base de los documentos presentados. El banco presentó un cargo de US$25 dólares.
8. La Mongerrat Farmers Cooperative preparó entonces un nuevo certificado de seguro, con la aprobación de sus aseguradores, y se encargó de que se enviaran ejemplares, por mensajero, a Express Clearances Ltd, en Londres. Los gastos de mensajería ascendieron a US$65 y la expedición se retrasó dos días hasta que el documento llegó. Se produjeron gastos adicionales de almacenamiento por valor de US$250 dólares.
9. Una condición del seguro era que las cajas estuvieran marcadas con "Mantener lejos del calor". Esto no se cumplió y se omitió en el certificado de seguro. Como consecuencia, el contenedor en que estaba envasada la expedición se estibó como carga de cubierta y 10% de la expedición estaba dañado a su llegada, sin que pudiera ser recuperado.
10. Los aseguradores se negaron a cubrir esa pérdida, y la Mongerrat Farmes Cooperative tuvo que enviar mercancías de repuesto. Estas les costaron el

valor facturado de las mercancías, es decir, US$ 880 dólares.

11. El cliente insistió entonces en ser indemnizado de los derechos pagados por las mercancías averiadas, que ascendían a US$88 dólares.
12. La Mongerrat Farmes Cooperative tuvo también gastos extraordinarios de flete y embalaje por una pequeña expedición que no llenaba todo un contenedor. Esos gastos ascendieron a US$200 dólares.
13. Al preparar la carta de porte, la Mongerrat Farmers Cooperative incluyó el número arancelario correspondiente a "piñas frescas" en lugar del correspondiente al "piñas en conserva". En consecuencia, Exprees Clearances calculó la partida de importación sobre la que se cobraron los derechos extraordinarios que ascendieron a US$199 dólares e insistió en que el exportador se los reembolsara.
14. Como resultado de todos los errores cometidos, el banco notificador se negó a pagar contra la carta de crédito antes de haber recibido confirmación del banco emisor de que el ciiente estaba satisfecho. Esa no se dio hasta que el cliente recibió mercancías para sustituir a las dañadas de la expedición original, lo que supuso que el pago a Mongerrat Farmers Cooperative se demorase seis semanas. El gasto extraordinario de los intereses de los préstamos, tomados por el exportador para cubrir ese período, ascendió a 14% de US$9951 durante seis semanas, es decir, US$161 dólares.

Por la correspondencia, llamadas telefónicas y fax extraordinarios, el banco pasó un cargo de US$125 dólares.

El costo total de todos esos errores, aparte del tiempo invertido en tratar de eliminarlos, fue el siguiente:

	(US$)
Transporte	50
Fletes	28
Almacenamiento (1)	75
Almacenamiento (2)	250
Cargos bancarios (1)	25
Mensajería	65
Almacenamiento (3)	250
Mercancías de sustitución	880
Derechos sobre mercancías dañadas	88
Fletes de las mercancías de sustitución	200
Exceso de derechos	199
Intereses bancarios	161
Cargos bancarios (2)	125
Total de gastos extraordinarios	**2 396**

Todo ello, ¡en una expedición cuyo precio en fábrica era de US$8800 dólares!

Aunque sería poco realista sugerir que una sola expedición podría tener todos esos gastos, resultada preocupante saber con que frecuencia se producen al menos algunos de ellos. Las consecuencias de los errores anularán rápidamente todos los beneficios de una transacción de exportación.

Sólo permaneciendo continuamente atento a todos los pequeños detalles de la documentación de una expedición se podrán eliminar o, al menos, reducir al mínimo, esos gastos.

Formato Modelo de Factura Comercial (Formato 1)

(Nombre y dirección completos del exportador)

N° de registro del IVA

FACTURA N°
FECHA

Facturar a:			Expedir a:
Pedido N°			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Valor total
	Enviado por: el: Firmado: Fecha:		

Formato Modelo de Lista de Empaque (Formato 2)

LISTA DE EMPAQUE

La presente lista se refiere a la factura no. de fecha

Cantidad	Número	Contenido de cada bulto	Dimensiones de cada bulto	Peso bruto de cada bulto

Método de embalaje:
Marcas y números:
Número total de bultos:
Volumen total:
Peso neto total:
Peso bruto total:

Formato Modelo de Certificado de Origen (Formato 3)

1. Expedidor	ORIGINAL
	UNIÓN EUROPEA CERTIFICADO DE ORIGEN
2. Destinatario / Agente del destinatario	3. País de orígen
4. Datos del transporte (opcionales)	5. Observaciones
6. Número de la partida: marcas, números, número y clase de los embalajes: descripción de las mercancías.	7. Cantidad
8. LA AUTORIDAD QUE SUSCRIBE CERTIFICA QUE LAS MERCANCÍAS MÁS ARRIBA DESCRITAS TIENEN SU ORIGEN EN EL PAÍS INDICADO EN LA CASILLA 3. Lugar y fecha de emisión: nombre, firma y sello de la autoridad competente	

Formato Modelo de Certificado de Origen (Formato 4)

PREMIER INSURANCE CORPORATION LTD.

Waterloo Road, Londres 4, Teléfono 686868

ORIGINAL 19.....

POR EL PRESENTE SE CERTIFICA que esta compañía ha asegurado las mercancías que a continuación se especifican, con una póliza flotante, por cuenta de:

Descripción de las mercancías aseguradas, marcas y números inclusive	
Viaje	Buque/transporte
	Valor asegurado

Condiciones del seguro

En lo restante se aplicarán las condiciones de la póliza original

IMPORTANTE. A fin de facilitar la liquidación de cualquier reclamo por pérdidas o daños hecha en virtud del presente, el asegurado deberá adoptar las siguiente medidas:

RESPONSABILIDAD DE LOS TRANSPORTISTAS
Se recuerda al destinatario que, en caso de pérdidas o daños manifiestos, él o sus agentes deberán adoptar sin demora las medidas necesarias para realizar inmediatamente con los transportistas una inspección conjunta, antes de aceptar la entrega.

Si una de esas inspecciones indicara pérdidas o daños reales, deberá formularse enseguida un reclamo ante los transportistas. En ningún caso deberán entregarse recibos "limpios" cuando las mercancías se descarguen en mal estado, salvo con protesta por escrito.

En el caso de pérdidas o daños no manifiestos en el momento de aceptar la entrega, deberá darse aviso a los transportista en un plazo de tres días a partir de la entrega, y se adoptarán rápidamente medidas para realizar una inspección

Los destinatarios o sus agentes deberán reclamar a los transportistas cualesquiera bultos que no aparezcan, o a las autoridades portuarias, si los bultos que falten se descargaron del buque.

Se recomienda a los destinatarios o sus agentes que se familiaricen con el Reglamento de las Autoridades Portuarias en vigor en el puerto de descarga.

En el caso de daños que puedan suponer un reclamo en virtud del presente certificado, deberá darse aviso inmediato de tales daños a:

que ha/han sido autorizado(s) a tasar y liquidar los reclamos formulados en virtud de la presente póliza, en nombre y por cuenta de la Compañía.

El presente certificado representa y sustituye la póliza original y, a los fines de cobrar cualquier reclamo, será aceptado como prueba de que tiene derecho a beneficiarse de tal póliza en la medida aquí expresada.

Por la Premier Insurance Corporation Ltd.

Formato Modelo de Conocimiento de Embarque (Formato 5)

INSTRUCCIONES DE EXPEDICIÓN					
Nombre y dirección del expedidor		BELL LINES			
Nombre y dirección del destinatario					
Dirección de notificación					
Lugar de recepción					
Primer buque	Puerto de carga				
Puerto de descarga	Destino final				
Segundo buque	Puerto de transporte	Nombre y dirección del transitario			
Puerto de descarga	Lugar de entrega				
Marcas y números	No. de contenido y no. de sello	Cantidad y descripción de las mercancías		Peso bruto (kg)	Volumen m^3
				No. arancelario	Valor FOB

Procedimientos para el Envío de Muestras a la Feria Internacional SIAL-1998 en Francia

Anexo

10

El envío de muestras a la Feria SIAL 98, se realizó con la Empresa KN EXPRESS, contactada a través de PROMPEX - Perú.

Los certificados sanitarios que debían tramitar los productores eran los siguientes:

1. Certificado Sanitario de la Dirección General de Sanidad Ambiental (DIGESA), en caso de productos del sector pesca (hidrobiológicos, frescos, congelados o en conservas) o de espárragos en conserva.

2. Certificado CITES, para uña de gato, tara, castañas (corteza, en polvo, estado natural, otros).

De otro lado, KN EXPRESS se encarga de elaborar la siguiente documentación :

1. Certificado fitosanitario
2. Certificado de origen

Para ello, solicitaron datos de los productos que serían enviados, proporcionando una ficha, cuyo contenido se presenta a continuación:

Ficha no. 1: Información necesaria para elaborar la factura de embarque

La información que debía presentarse en castellano e inglés indicaba el contenido, indicación del precio unitario de cada muestra, el valor que resulte del total de cada tipo de muestra y el valor. Debía enviarse por separado en caso de tratarse de productos perecibles y no perecibles (conservas, congelados).

Ejemplo:

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Total
6 kg	Frozen Hidrobiological products squid (calamar)	US$ 2,00	US$12

Ficha no. 2: "Packing List"

- Esta ficha contenía información sobre la cantidad de bultos por enviar, el peso bruto estimado y las medidas de cada paquete.
- Debía indicarse lo que contenía cada caja (en castellano e inglés). Asimismo, se debía informar si la carga debe mantenerse refrigerada o congelada y el grado de temperatura en grados Celsius y Farenheit.

Ejemplo:

Package no.	Containing	Quantity
Caja 1	Fresas frescas/Fresh Strawberry	6 kg
Caja 2	Cerezas frescas/Fresh Cherry	10 kg
Total 2 cajas	**Peso neto 16 kg**	
	Hielo seco 10 kg	
	Peso bruto 26 kg	

La entrega de la carga a la Empresa KN Express, se realizó con 10 días de anticipación al inicio de la Feria SIAL-98, debidamente embalada y marcada para ser transportada por vía aérea hasta París, en Francia.

Términos Corrientes y Modalidades de Pago para el Comercio Internacional

Anexo 11

No es posible que las OEP que se inician en la actividad de la exportación, dejen de conocer todas las modalidades de funcionamiento del comercio internacional. Por el contrario deberán familiarizarse con ciertos términos y usos corrientemente utilizados.

Los principales términos y usos se presentan en las páginas que siguen. Esta presentación suministra información de base, sin embargo no debe ser considerada como completa. Si una OEP tiene necesidad de tener mayor información, entonces se sugiere solicitarla al organismo competente de su país (ver Anexo 8).

Términos comerciales internacionales (INCOTERMS)

Los Incoterms corresponden a reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales fijados por la Cámara de Comercio Internacional. La palabra INCOTERMS viene de las palabras en inglés: *International Commercial Terms.*

Los Incoterms regulan:

- distribución de documentos
- condiciones de entrega de la mercancía
- distribución de costos de la operación
- distribución de riesgos de la operación

Los Incoterms no fijan las reglas de transferencia de propiedad que son regidas por contratos y legislaciones nacionales.

Existen trece tipos de Incoterms, repartidos en cuatro grandes grupos:

TIPO DE VENTA*	SIGLA	SIGNIFICADO		GRUPO
		INGLES	ESPAÑOL	
VD	Exw	Ex Work	Ex fabrica	E
VD	FCA	Free Carrier	Franco transportista	
	FAS	Free Along side ship	Libre al costado del buque	F
	FOB	Free On Board	Libre a bordo del buque	
VD	C+F	Cost and Freight	Costo y flete	
	CIF	Cost, Insurance and Freight	Costo. seguro y flete	C
	CPT	Carriage Paid to	Transporte pagado hasta	
	CIP	Carriage and Insurance Paid Port	Transporte y seguro pagado hasta	
VA	DAF	Delivered at frontier	Entrega en frontera	
	DES	Delivered Ex Ship	Entrega sobre el buque	D
	DEQ	Delivered Ex Quay	Entrega sobre el muelle	
	DDU	Delivered Duty Unpaid	Entrega sin pagar derecho	
	DDP	Delivered Duty Paid	Entrega derechos pagados	

* VD = venta a la partida ; VA= Venta al arribo

Es indispensable conocer algunas de las obligaciones referentes a los tipos de Incoterm más usados, que presentan a continuación:

- Venta "ex fabrica": Es la obligación del vendedor de poner en su propio establecimiento la mercadería a la disposición del comprador. El vendedor no tiene la responsabilidad de embarcar la mercancía en el medio de transporte elegido por el comprador. El comprador asumirá todos los riesgos y gastos originados por el transporte desde la fábrica hasta el lugar de destino. Este término Incoterm supone el mínimo de obligaciones para el vendedor.

- Venta "a bordo del buque" (FOB): Es la mercancía puesta a bordo del barco o del avión por el vendedor y en el puerto o aeropuerto de embarque especificado en el contrato de venta. Es el comprador quien elige la nave o el avión y paga el flete. La transferencia de gastos y de riesgos entre el comprador y el vendedor se hace cuando la mercancía ha sido puesta en la nave en el punto de embarque o colocada en el avión. Es el vendedor quien se responsabiliza de los trámites de aduana de exportación, así como de la carga de las mercancías del buque.

- Venta "costo y flete" (C + F): El vendedor selecciona la nave o el avión y paga los gastos y el flete hasta el puerto o aeropuerto de desembarque convenido en el contrato de venta. El vendedor se encarga de efectuar los trámites de la exportación. Los riesgos de pérdida o daño de la mercancía pasan al comprador desde el momento que se ponen las mercancías a bordo del buque o avión.

- Venta " costo, seguro y flete" (CIF): Las condiciones son las mismas que en el caso precedente pero se suscribe un seguro contra pérdidas o perjuicios durante el transporte en forma obligatoria por el vendedor. Este contrata al asegurador y paga la prima del seguro. Así sea el exportador quien elija y pague el flete, el producto se considera como perteneciente al comprador.

- Venta "entrega derechos pagados" (DDP): La transferencia de los gastos y riesgos se hace a la entrega en el depósito del comprador. Se trata pues de una venta al arribo que corresponde a la obligación máxima del vendedor. Supone la mayor obligación y riesgos para el vendedor dentro de los tipos de Incoterms. Es una venta considerada con frecuencia para el caso de una exportación a mercados vecinos.

ENTREGA DE DOCUMENTOS SEGÚN EL INCOTERM ELEGIDO

DOCUMENTOS	INCOTERM				
	EXW	FOB	C+F	CAF	DDP
Factura, lista de bultos	V	V	V	V	V
Licencia de exportación	A	V	V	V	V
Guía de transporte (conocimiento de embarque)	A	A	V	V	V
Póliza de seguro	A	A	A	V	V
Licencia de importación	A	A	A	A	V
Certificado de origen	A	V	V	V	V
Factura consular	A	V	V	V	V

V =documento suministrado por el vendedor A =documento suministrado por el comprador

¿CÓMO ESCOGER UN INCOTERM?

La elección del Incoterm es muy importante. Estará en función del "peso económico" de los contratantes -el más fuerte impone su elección. En ciertos casos, el seguro puede ser impuesto en ciertos países. También está en relación de la facilidad de movilizar y negociar el flete; de las posibilidades de comunicación entre el exportador y el importador y de la capacidad financiera del exportador.

La selección del Incoterm entraña la aplicación de toda la reglamentación que se le relaciona; toda cláusula del contrato que podría contradecir está reglamentación, sería preponderante frente a lo establecido en el Incoterm.

SEGUROS

El seguro complementa las responsabilidades de los diferentes prestatarios, notablemente de aquellos como el transportista. Cualquiera sea la garantía suscrita, los riesgos cubiertos excluyen lo siguiente:

- defecto propio de la mercadería
- defecto o insuficiencia del embalaje
- falta de seguridad
- penalidades de retraso ligadas al contrato comercial

El seguro es obligatorio, principalmente:
- en caso de transporte marítimo;
- en contratos de venta según Incoterm CAF o CIP -el seguro pagado comprende hasta...
- cuando en ciertos países se establezca que todo su comercio exterior -importación y exportación - sea asegurado.

En los casos de la venta CIF, el asegurador es pagado por el vendedor a cuenta del comprador. El valor asegurado es, generalmente, el valor CIF aumentado en 10 por ciento. Según los contratos, los riesgos cubiertos son más o menos importantes.

ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO

Los productos agrícolas frescos, a diferencia de los agroindustriales, no pueden ser exactamente idénticos los unos a los otros. Incluso ciertos productos agrícolas pueden modificarse muy rápidamente -frutas y legumbres- lo que significa que a la llegada al depósito del importador, no podrían presentar las mismas características que las que tenían en el momento de su despacho -por ejemplo grado de maduración. Aquello genera problemas en la aceptación de los productos por el comprador y en la transferencia de su propiedad. La inspección de un producto es, por lo tanto, necesaria y es un control que determina si el producto está conforme con el acuerdo suscrito entre el vendedor y comprador. La inspección comprende la cantidad y la calidad del producto.

La inspección puede ser efectuada en el momento del despacho al momento de embarque o al arribo a destino. En las transacciones de pequeña cantidad y de débil valor, la inspección se hace, generalmente, a la recepción del producto por el importador.

Para los productos agrícolas estables, la inspección se realiza frecuentemente al momento del embarque por el importador o quien él designe. Esta tarea es copiada de sociedades internacionales especializadas que están presentes en numerosos países. La inspección al embarque puede ser de carácter cualitativa (calidad) y el importador hace una segunda inspección de carácter cuantitativo (cantidad) al momento del arribo a puerto de destino. El importador evita así tomar riesgos sobre el peso de los productos cuando aquellos presentan una fuerte tasa de humedad.

A veces, los importadores imponen una inspección cuantitativa y cualitativa al arribo de los productos. Esto sucede con frecuencia en el caso de los productos perecibles, como frutas y hortalizas.

Las sociedades especializadas que inspeccionan los productos agrícolas estables tienen muchas dificultados en el caso de frutas y hortalizas. Ellas tendrían necesidad de conocer las condiciones de producción, cosecha, tratamiento poscosecha, otros. La inspección que ofrecen está supeditada a diversas cláusulas que limitan considerablemente la importancia de la inspección tanto para el exportador y para el importador.

TIPOS DE VENTA

En la práctica del comercio internacional se observan diferentes tipos de venta entre el importador y el exportador. La elección entre estos tipos de venta depende de algunos factores, siendo los principales la confianza entre el vendedor y el comprador, la minimización de los riesgos o la búsqueda de mayores beneficios, la debilidad de los medios del vendedor, otros.

Los principales tipos de venta son:

Venta a precio firme

Hay venta a precio firme cuando el comprador y el vendedor se ponen de acuerdo sobre un precio determinado al momento de la conclusión del contrato. Este precio es enton-

ces irrevocable, cualesquiera sean las modificaciones que pueden presentarse en el mercado. La venta a precio firme se practica cuando el vendedor está seguro de la calidad de sus productos y cuando quiere asegurar su beneficio.

Venta a comisión

Hay venta a comisión cuando la venta es efectuada bajo orden del exportador que asume los riesgos y peligros del comportamiento del mercado. El comisionista (el importador) vende al mejor precio que puede los productos. Después de la venta, el exportador recibe la totalidad de la suma, menos el monto de la comisión: 8% a 10% del precio de venta. La venta a comisión requiere gran confianza del exportador hacia su importador.

Esta modalidad pone al exportador al frente de las incertidumbres del mercado. Puede ser una solución ideal para los exportadores que manejan perfectamente su producto; que no operan sobre cantidades demasiado importantes y que trabajan con un importador eficaz.

Cuando se trata de un nuevo abastecedor, los importadores imponen frecuentemente este tipo de modalidad de venta. Ello permite al importador apreciar la actitud del exportador respecto a la calidad y regularidad de los despachos.

La venta a comisión es considerada como poco motivadora para el exportador. Aquello no impide que tenga diferentes comisionistas, quienes pueden valorizar mejor los productos que les son confiados.

TÉCNICAS DE PAGO

Depósito simple

El exportador envía al importador los documentos necesarios para la importación de los productos. El importador paga con cheque o mediante giro bancario. Esto podría ser efectuado por fax o e-mail (mucho más rápido), pero el vendedor, normalmente, asume el costo.

Es el importador quien toma la iniciativa de pago. Esto puede ser muy riesgoso para el vendedor. Es posible que él solicite al importador una letra de garantía del banco para asegurarse del pago al momento del vencimiento previsto en el contrato.

Para reducir el tiempo de transmisión de los documentos, aquellos pueden ser adjuntados a los productos, si el transporte es efectuado por avión.

Envío documentario

El exportador confía los documentos (certificado de origen, facturas, guía de transporte, otros) al banco que él designará para que se le deposite el monto adecuado. Este es desembolsado por el importador con el intercambio de los documentos.

Existen dos formas de entrega de documentos:

- "Documentos contra pago". El importador paga al contado y recibe los documentos que le permiten retirar la mercadería.

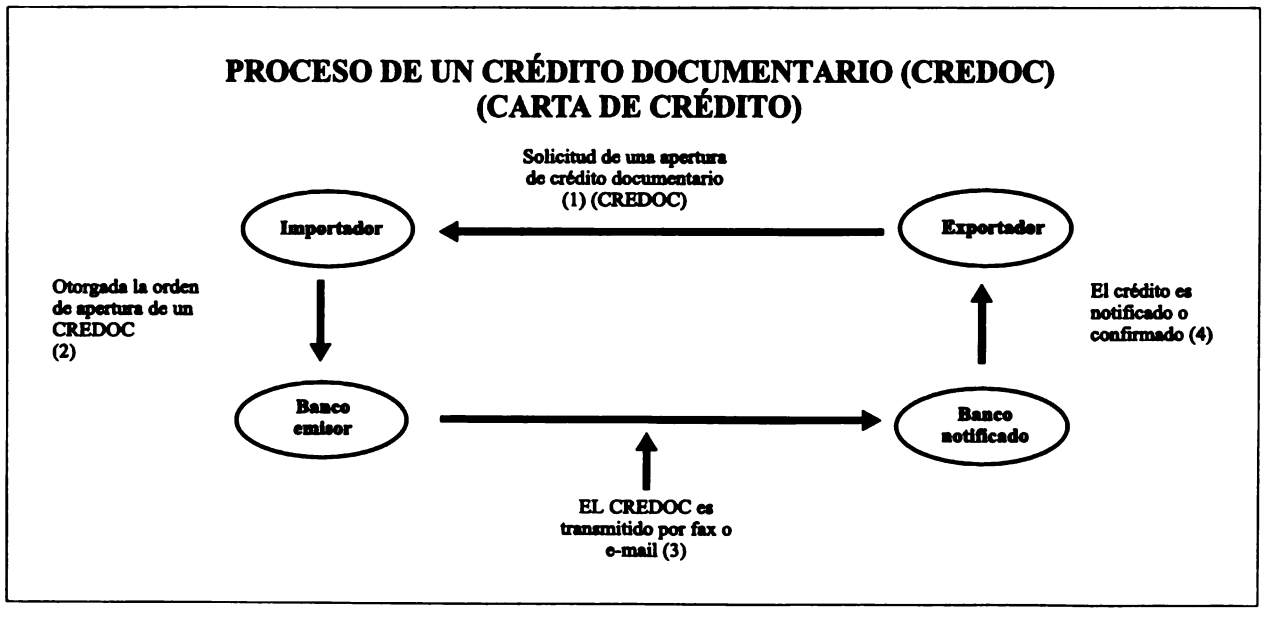
- "Documentos contra aceptación". El banco no remite los documentos hasta la aceptación de una Letra de Cambio.

El banco no otorga ninguna garantía en un envío documentario. Esta es una modalidad que es utilizada cuando el importador es buen pagador y cuando no hay riesgo político (revuelta, guerra, grave insurrección, otros) y para las mercaderías que se venden bien.

Crédito documentario (carta de crédito)

Es un compromiso condicional de pago, asumido por el banco del importador, mediante el cual el importador adquiere bienes en el exterior. Las instrucciones expresadas en los créditos deben ser completas y precisas; para evitar confusión se sugiere no incluir detalles excesivos. Los créditos se sujetan a reglas y usos uniformes relativos a créditos documentarios, publicación 500, de la Cámara de Comercio Internacional (CCI) en vigencia desde el 1° de enero de 1994.

Es una técnica muy utilizada en el comercio internacional y que otorga gran seguridad al exportador. El principio es que el banco del importador se compromete frente al exportador extranjero a saldar su crédito con tal que él aporte la prueba mediante el envio de los documentos correspondientes a la expedición de la mercadería al destino del país importador.



El crédito documentario hace intervenir:

- al "que da la orden" o importador;
- el banco emisor del importador (ubicado en el país del importador);
- el banco notificado del exportador (ubicado en el país del exportador);
- el beneficiario del crédito documentario o exportador.

El importador solicita a su banco (banco emisor) la apertura de una carta de crédito a favor del exportador. El banco emisor transmite la apertura de la carta de crédito al exportador (banco notificado).

El compromiso bancario se sitúa en dos niveles:

- Banco emisor, que cubre el riesgo del importador, comprometiéndose con un crédito documentario revocable o irrevocable:

  - revocable, el crédito documentario puede ser anulado por una sola de las partes (importador o exportador) por una razón cualquiera;

  - irrevocable, el crédito documentario puede ser anulado sólo si las dos partes están de acuerdo. El banco se compromete con el exportador a ejecutar el pago al envío de los documentos.

- Banca notificada que puede comprometerse personalmente (crédito confirmado) o no (crédito notificado):

  - confirmado, la banca notificada toma los mismos compromisos en cuanto al reglamento y el banco emisor cubre la totalidad de los riesgos y se convierte en banco confirmante;
  - notificada, el banco del exportador no asume garantía del reglamento por el banco del importador.

En la práctica, las formas más utilizadas son las siguientes:

- Crédito documentario irrevocable confirmado, que otorga la máxima garantía al exportador.

A continuación se presenta un formato de una carta de crédito:

Formato de Carta de Crédito

Nombre de banco emisor		Crédito Documentario Irrevocable	Número
Lugar y fecha de emisión		Fecha y lugar de expiración	
Solicitante		Beneficiario	
Benco notificador		Importe	
Embarques parciales Permitidos ( ) Prohibidos ( )	Transbordos Permitidos ( ) Prohibidos ( )	Crédito disponible ( ) pago a la vista ( ) a la aceptación	
Carga a bordo/despacho/toma de cargo en/de: Para su tranporte a:		Contraentrega de los documentos que se detallan ( ) y la letra de cambio del beneficiario a la sobre	
Documentos que deben presentarse			
Los documentos se presentarán en el plazo de días a partir de la fecha de emisión de los documentos de transporte pero dentro del período de validez del crédito.			
Por la presente expedimos el crédito documentario a su favor, que está sujeto a las reglas y usos uniformes relativos al crédito documentario de la CCI (Revisión 1993, Cámara de Comercio Internacional, París, Francia, Publicación No. 500) y nos compromete de conformidad con esos términos. En los giros librados, se indicarán el número y la fecha del crédito y el nombre de nuestro banco. Si se puede disponer del crédito para negociación, cada presentación deberá anotarse en el reverso de la presente notificación por el banco en que esté disponible el crédito. El presente documento se compone de página(s) firmada(s). The A.B.C. Bank			

Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP)

Anexo

12

El Sistema HACCP *(Hazard Analysis and Critical Control Point)* aparece en el Alinom 97/13 vol II, Codex Alimentarius.

El sistema HACCP puede aplicarse a lo largo de la cadena alimentaria, desde el productor primario hasta el consumidor final, y su aplicación deberá basarse en pruebas científicas de peligros para la salud humana. Además de verificar la inocuidad de los alimentos, la aplicación del sistema HACCP puede ofrecer otras ventajas significativas: facilitar la inspección por parte de las autoridades oficiales y promover el comercio internacional al aumentar la confianza respecto a la inocuidad de los alimentos.

Los beneficios del HACCP se traducen, por ejemplo, para quien produce, elabora, comercia o transporta alimentos en la reducción de reclamos, devoluciones, reprocesos, rechazos. Para las autoridades, reduce las inspecciones por realizar con el comerciante, ahorrando de recursos, y para el consumidor significa disponer de alimentos más seguros e inocuos.

El HACCP es compatible con sistemas de control total de calidad, como la serie ISO 9000, y es el método actualmente de mayor uso en el mundo para controlar la inocuidad de los alimentos. Este método de control es usado intensamente por las autoridades, empresas privadas e importadores de alimentos de EE.UU., Japón, Europa y gran número de países.

Los siete principios del HACCP son los siguientes:

1. Realizar un análisis de riesgos.
2. Determinar los puntos de control críticos (PCC).
3. Establecer un límite o límites críticos.
4. Establecer un sistema de vigilancia del control de los PCC.
5. Establecer las medidas correctoras que han de adoptarse cuando la vigilancia indica que un determinado PCC no está controlado.
6. Establecer procedimientos de verificación para confirmar que el sistema de HACCP funciona eficazmente.
7. Establecer un sistema de documentación sobre todos los procedimientos y los registros apropiados para los principios y su aplicación.

Aplicación del sistema del HACCP

La aplicación de los principios del sistema de HACCP consta de los siguientes pasos, que se siguen con una secuencia lógica:

Paso 1: Formación de un equipo de HACCP
Paso 2: Descripción del producto
Paso 3: Determinación del uso previsto del producto
Paso 4: Elaboración de un diagrama de flujo
Paso 5: Confirmación *in situ* del diagrama de flujo
Paso 6: Enumeración de todos los posibles riesgos relacionados con cada fase
Paso 7: Determinación de los Puntos de Control Críticos (PCC)
Paso 8: Establecimiento de límites críticos para cada PCC
Paso 9: Establecimiento de un sistema de vigilancia para cada PCC
Paso 10: Establecimiento de medidas correctoras
Paso 11: Establecimiento de procedimientos de verificación
Paso 12: Establecimiento de un sistema de documentación y registro

Para consultar y lograr asesoramiento técnico sobre el HACCP, es importante dirigirse a las instituciones oficiales y empresas privadas de los países de la Región Andina relacionadas con el control y la certificación de calidad. Para el caso de instituciones públicas, ver direcciones en el Anexo 5.

Anexo

Ejemplo de Contrato de Exportación

13

CONTRATO DE COMERCIALIZACION

EL VENDEDOR

Unión de Productores de Huila-Colombia
B.P. 123, San Rafael
Huila, Colombia
Tel: (227)11213
Fax: (227) 141516

EL COMPRADOR

Montani.SpA
Via Casale 160
0060 Scalenghe (Torino) Italia
Tel: (011) 9846793
Fax: (334) 9852184

Se ha acordado entre las partes, lo siguiente:

Artículo 1

El vendedor se compromete a exportar al comprador productos sanos, legales y vendibles siguiendo el programa establecido de común acuerdo antes del inicio de la campaña (Anexo A).

Artículo 2

El comprador se compromete a garantizar al vendedor un precio mínimo CIF aeropuerto de París de U$...kilo neto, recibido en sus almacenes, cuales sean las condiciones de mercado para las mercancías sanas, y vendibles.

Artículo 3

El comprador se compromete a transferir en los... días siguientes a la recepción en sus depósitos, el monto mínimo garantizado.

Artículo 4

El comprador se compromete a establecer a beneficio del vendedor una garantía bancaria de cumplimiento de pago, garantizándolo en el plazo previsto en el artículo 3 del mínimo garantizado (Anexo B).

Artículo 5

El comprador se compromete a asumir a su cargo por cuenta del vendedor los fletes y asignaciones. Estos gastos serán descontados de la factura CIF a fin de efectuar las transferencias.

Artículo 6

El vendedor se compromete a transmitir, por fax, al comprador, el día del despacho y el detalle completo del despacho (vuelo, número de guía de transporte, cantidad de bultos según calidades, peso bruto y peso neto).

Artículo 7

El comprador se compromete a transmitir, por fax, al vendedor, el día de la recepción en sus almacenes el detalle completo del despacho; así como la inspección cualitativa. Sin esto último, el lote despachado será considerado validamente inspeccionado.

Artículo 8

El comprador se compromete a transmitir, por fax, al vendedor, por lo menos una vez por semana (el viernes) los precios de venta realizados; así como las existencias o "stock" residuales.

Artículo 9

El comprador se compromete establecer al fin de la venta la cuenta siguiente:

- monto total de ventas
- menos 8% (comisión del comprador)
- menos gastos y asignaciones
- menos gastos de tránsito en Francia
- menos la garantía mínima ya considerada.

Así se obtendrá un monto neto.

Artículo 10

El comprador se compromete a establecer al fin de la campaña un informe recapitulativo de los beneficios netos, según el cálculo indicado en el Artículo 9.

- en el caso donde la suma de los netos es negativa, el comprador asumirá la totalidad de está pérdida.

Artículo 11

En caso de problemas cualitativos, el comprador se compromete:

- informar al vendedor sobre la recepción de la mercadería en sus depósitos
- confirmar por fax sobre su recepción (Artículo 6) y su inspección cualitativa desfavorable
- convocar el día de recepción de la mercadería en sus depósitos a un experto designado a cuenta común del vendedor y comprador

- transmitir desde la recepción una copia del informe del experto al vendedor
- suministrar al vendedor eventualmente un pase oficial para destruir la mercadería

En este preciso caso:

- el comprador no tendrá que arreglar el precio mínimo garantizado;
- el comprador ordenará los lotes litigiosos, después de establecer una cuenta de venta, de la cual descontará la comisión y los gastos ya expresados en el Artículo 9, así como los gastos del experto;
- el comprador efectuará el arreglo de los lotes litigiosos, .. días como máximo después de la finalización de la venta. Aquello no entrará en el calculo final de la repartición.

En caso de litigio en la interpretación debida al contrato, la solución amigable será la primera opción antes de recurrir a la Cámara Arbitral de Strasbourg[5], competente en frutas y legumbres.

[5] Chambre Arbitrale - Fruits et Légumes - Bourse de Commerce 1, Place de Lattre - BP 23 Strasbourg - FRANCE

GLOSARIO

Abastecedor
Persona física que aprovisiona habitualmente a particulares o empresas con ciertos productos o servicios.

Acondicionamiento
Primera envoltura del producto (ejemplo, frasco conteniendo un perfume), mientras que el embalaje está constituido por envolturas sucesivas añadidas al acondicionamiento. El acondicionamiento asegura una función técnica de protección pero sobre todo respecto a funciones comerciales (informar y llamar la atención al consumidor).

Acopio
Acción que consiste en reunir ordenadamente y en un mismo lugar los productos de numerosos productores.

Aduana
Administración oficial de un país que tiene por función asegurar el control y la tasación de la mercadería que traspasan las fronteras del país. Depende generalmente del Ministerio de Economía y Finanzas. Desempeñan un rol importante en el análisis estadístico sobre la naturaleza de los productos, el origen, el valor, el volumen de los productos intercambiados con el extranjero. Interviene en la exportación como en la importación.

Agentes
Personas naturales o jurídicas por quienes pasa un producto desde el productor al consumidor. Los agentes contribuyen en la producción, transformación, distribución y consumo del producto.

Agente de aduana
Es una persona natural o jurídica reconocida oficialmente por las autoridades de un país (Aduana) para realizar gestiones administrativas para exportar o importar mercaderías

Agrupamiento
Acción que consiste en reunir pequeños lotes de mercadería provenientes de uno ó más proveedores para asegurar el transporte sobre un solo vehículo y hacia uno o algunos destinos.

Almacenamiento
Acción de guardar los productos en almacenes, bodegas, etc.

Arancel
Derecho, tarifa o impuesto que se aplica a los bienes transportados de una zona aduanera a otra. Existen aranceles de importación y de exportación.

Avance (o adelanto)
Facilidad acordada por un comprador a su abastecedor – en moneda o en especie (bajo forma de suministro de insumos por ejemplo) - y recuperable en el momento de la venta de los productos

Bultos
Unidad de presentación para la venta de una referencia única.

Calibre
Clasificación de los productos por tamaño.

Calidad
Conjunto de propiedades y características que confieren a un producto la aptitud para satisfacer las necesidades de los clientes.

Catalogo
Lista de artículos, de los productos propuestos para la venta

Certificado sanitario
Documento oficial expedido por una autoridad sanitaria competente del país exportador para hacer constar que el producto exportado ha sido inspeccionado y esta exento de plagas y enfermedades. Se emplea para todo tipo de productos de origen vegetal y animal, sean en estado fresco o procesado.

CIF
Costo – seguro – flete (se emplea también la sigla inglesa CIF *(Cost Insurance Freight)*. Modalidad de venta por la cual, los gastos de transporte, de manutención y de seguro hasta el despacho, a destino son cubiertos por el vendedor. La mercancía es considerada como perteneciente al comprador desde que franquea al barco o es puesta en el avión. El precio CIF es aquel de una mercancía puesta en puerto (en aeropuerto) del país de destino.

Clasificación
Seleccionar los productos de acuerdo a características específicas y definidas. Los criterios dependen de las normas técnicas de carácter nacional e internacional, así como también los requerimientos de los importadores.

Cliente
Persona que recibe de alguien, contra un pago, bienes o servicios.

Comercialización
Conjunto de operaciones necesarias para llevar un producto desde el productor hasta una planta agroindustrial o el consumidor final.

Comisionista
Agente vendedor a cuenta de un productor o de un despachador y que percibe un porcentaje del monto de la venta llamado "comisión". El comisionista no es propietario de la mercadería.

Competencia
Relación entre productores y comerciantes que se disputan una clientela, mediante el producto, su precio, la publicidad, la política comercial. Por extensión, es el conjunto de productores y de comerciantes competidores que ofrecen los mismos bienes y servicios. La libre competencia es un régimen económico que da a cada uno la libertad de producir y vender lo que se desea y a las condiciones que libremente se elijan en el marco de un mercado débilmente reglamentado por el Estado.

Competitividad
Proceso integral de carácter estructural, sistémico y de naturaleza muy dinámica, que se manifiesta en la capacidad que tiene el aparato productivo e institucional de un país para captar, mantener e incrementar su participación en mercados nacionales, regionales o internacionales.

Contenedor *(Container)*
Caja de dimensiones normalizadas para el transporte de mercaderías sea un camión, avión, barco o ferrocarril.

Contrato
Acuerdo verbal o escrito realizado entre dos personas (los contratantes) que se comprometen y se obligan mutuamente.

Convertibilidad de una moneda
Posibilidad de intercambiar una moneda con otra.

Cooperativa
Asociación de personas que voluntariamente se han agrupado para buscar un bien común, mediante la constitución de una empresa dirigida democráticamente, suministrando una cuota equitativa de capital necesario y aceptando una justa distribución en los riesgos y en los beneficios de esta empresa en funcionamiento en la cual los socios participan activamente (extraída de la recomendación 127 sobre cooperativas de la OIT).

Cotización
Definición del precio de un producto determinado en un momento dado o un lugar dado. Para cada producto, una cotización debe contener las características precisas del producto, de las cantidades, calidad, acondicionamiento, términos de embarque (INCOTERM acordado), otros.

Crédito para operación
Operación de crédito a corto plazo ofrecido a las empresas para financiar la producción, el procesamiento y la exportación.

Crédito documentario
Operación en la cual se da la intervención de un banco mandatario del importador y la transmisión al banco del exportador de los documentos representativos de las propiedades de la mercadería que aportan la seguridad a las dos partes.

Cuota
Parte, expresada en porcentaje o en volumen, que un agente está autorizado a exportar (cuota de exportación) o a importar.

Demanda
Cantidad de un producto que desean adquirir los compradores en un momento dado sobre un mercado dado y a un precio dado.

Despacho
Puesta efectiva por el vendedor del bien adquirido por el comprador en un lugar convenido.

Distribución
Acción que consiste en poner los productos a la disposición de los consumidores. La distribución reagrupa todas las actividades desde el momento en que los productos son utilizables por el consumidor hasta el momento en que aquel asume la propiedad.

Distribuidor
Persona que vende a un gran número de compradores; este término engloba frecuentemente a los detallistas y mayorista.

Embalaje
Esta definido como "todo eso que no es el producto mismo". Engloba el acondicionamiento pero generalmente designa a lo que viene después de éste. El embalaje cumple una función técnica ligada a la logística facilitando el transporte, el mantenimiento y el almacenamiento.

Embarcador
Agente que cumple, a cuenta del exportador y/o del importador, las formalidades aduaneras (comisionario de la aduana) y ejecuta igualmente la orden, de uno o del otro, de dirigir a la mercadería desde la frontera hacia un destino determinado (comisionario en tránsito).

Exportación
Venta de un producto sobre un mercado extranjero

Exposición salón
Manifestación comercial excepcional de corta duración que reúne a expositores que pertenecen a un mismo dominio de actividades.

FOB *(Free on Board)*
Venta por la cual el comprador toma a su cargo los gastos de transporte y los riesgos incurridos durante el transporte. El exportador es responsable de la mercadería hasta cargar el barco o el avión (el precio FOB es aquel de una mercadería cargada sobre el barco o el avión).

Feria
Manifestación comercial excepcional de corta duración que reúne a gran número de expositores y visitantes teniendo diversas actividades.

Flete
Representa el precio del transporte debido por el fletador o despachador de la mercadería. Se habla frecuentemente del flete aéreo o del flete marítimo para designar el medio de transporte; el flete designa también la carga de una nave o de un avión.

Formalidades aduaneras
Operaciones obligatorias efectuadas con la intervención de la Administración de Aduanas para poder exportar o importar productos o servicios.

Fraccionamiento
Formación de lotes de venta de un mismo tamaño.

Función
Operación indispensable en el proceso de comercialización que facilita a un producto ser llevado del productor hacia el consumidor.

Gama
Una gama es un conjunto de productos destinados a satisfacer una misma necesidad. Se caracteriza por su largo (número de productos de base propuestos) y su profundidad (número de variantes por producto de base).

Globalización
Proceso dentro del cual la universalización de la información y la reducción significativa de costos de producción y del transporte, permiten que las decisiones empresariales transciendan las fronteras desarrollándose las mismas en función de ofertas y demandas comerciales provenientes de la mayoría de los países del globo terrestre.

Hipermercados
Tiendas de venta detallista o minorista cuya superficie de venta es superior a 2500 m^2 (pueden llegar incluso hasta 10 veces este tamaño). Las ventas se hacen mediante el libre servicio y se pueden ofrecer entre 20 000 a 50 000 referencias.

Importador
Agente que obtiene directamente los productos desde el exportador de un país de origen (el distribuidor "de segunda mano" de productos extranjeros no es considerado como importador).

Incoterms *(International Comercial Terms)*
Son los instrumentos puestos a disposición de los operadores internacionales para homogenizar el vocabulario en los intercambios comerciales con el exterior y evitar los litigios. Hay trece Incoterm que fijan el momento de transferencia de los riesgos así como la repartición de la carga y los gastos de transporte. Los Incoterm no reglamentan la transferencia de la propiedad. Los más utilizados son FOB y CIF.

Inspección
Función que consiste en controlar la conformidad de la mercadería con las especificaciones definidas en el contrato.

Integración Económica
Proceso de reducción de barreras económicas e implementación de acuerdos entre varios países a fin de ampliar sus mercados y aumentar su grado de interrelación económica.

Intermediarios
Son los diferentes agentes que intervienen desde la producción hasta antes del consumo y que cumplen funciones necesarias en la comercialización (acopio, agrupación, despacho, otros).

Licencia de exportación
Autorización de los poderes públicos permitiendo exportar ciertas cantidades de productos.

Lote
Unidad de transacción que reúne bultos con una sola referencia.

Marca comercial
Instrumento para singularizar los productos y servicios de una persona natural o jurídica para diferenciarlos de sus competidores. Esta identificación se logra mediante una sigla, un gráfico, un termino, el nombre de la empresa, etc. La marca es también un instrumento de promoción comercial. La marca registrada es aquella reconocida legalmente por una autoridad nacional competente.

Mayorista
Agente cuyas funciones técnicas principales son la recepción, el agrupamiento y la venta de las mercaderías en grandes cantidades. Los mayoristas se sitúan ordenadamente sobre un mercado y venden principalmente a clientes minoristas. El despacho lo hacen a partir de un almacén o bodega.

Mercado institucional
Aquel correspondiente a los grupos de personas que toman sus alimentos en un mismo lugar (restaurantes, hoteles, fuerzas armadas, hospitales, comederos escolares..).

Minorista
Comerciante que compra productos para venderlos a los consumidores finales en general, en pequeñas cantidades y en el mismo estado en que ellos lo compran.

Monopolio
Situación de un mercado sobre el cual no hay más que un solo vendedor frente a múltiples compradores.

Muestra
Unidad de producto que representa a un lote del producto que se desea vender.

Norma
Reglamentación que define la especificación técnica de un producto. Las normas pueden concernir a los productos destinados a los consumidores, pero también a su acondicionamiento, etiquetaje, otros.

Obligación de aporte
En una organización de productores, es la obligación que tienen los miembros de entregar la totalidad o algunos de sus productos a la OEP, la cual asegura la comercialización y, a veces, la transformación.

Oferta
Cantidad de un producto propuesto a la venta, en un momento dado y sobre un mercado dado.

Paletización
Función técnica que consiste en reunir los bultos y colocarlos sobre una plataforma de carga destinada al manejo de mercaderías mediante elevadores mecánicos.

Perecedero
Es el producto cuya calidad se altera rápidamente con el tiempo. Concierne sobre todo a los productos agrícolas y alimentarios.

Plazo
Período en el cual es exigible el cumplimiento de una deuda o la ejecución de una obligación, según lo pactado entre el exportador y el importador.

Posproducción
Conjunto de actividades indispensables para hacer la producción utilizable hasta que llegue el consumidor (acopio, relección, clasificación, procesamiento, almacenamiento, otras).

Precio
El precio es la relación de intercambio entre la moneda y un producto por una cantidad y una calidad determinada en un lugar y en un momento dado.

Prestatario de servicio
Empresa o agente especializado en el suministro de servicios a las personas o empresas. Los transportistas y los agentes de aduana son prestatarios de servicios.

Prospección
Acción de proyectar el comportamiento de un mercado.

Proveedor
Persona física o jurídica que suministra habitualmente bienes o servicios a los productores, agroindustrias y empresas exportadoras.

Receptor
Agente de una empresa responsable de la recepción de los productos abastecidos por otra empresa.

Retorno
Bonificación acordada a un cliente. Es también, en una OEP, la parte excedente del ejercicio distribuida a los socios.

Riesgo
Probabilidad que un suceso (bueno o malo) se produzca; por extensión, suceso indeseable cuya realización es incierta pero que puede afectar la actividad de un agente o el desarrollo de una operación económica.

Salón
Manifestación comercial excepcional de corta duración que reúne expositores pertenecientes a un mismo dominio de actividad.

Sociedad privada
Empresa perteneciente a personas privadas. Una sociedad privada se opone a la sociedad pública (perteneciente al Estado) o a una sociedad de economía mixta (en la cual los accionistas pertenecen a entidades públicas y privadas). Las cooperativas son sociedades privadas (se dice con frecuencia y erróneamente que las cooperativas no son privadas).

Supermercado
Tienda de detalle cuya superficie de venta comprende entre 400 y 2500 metros cuadrados.

Surtido
Conjunto de artículos puestos en venta en una tienda o almacén. La profundidad de la gama es el numero de referencias para una misma categoría de producto (diferencia de color, variedad, tamaño, otros). La amplitud de la gama representa la diversidad de los productos expuestos.

Transparencia
Información u operación comercial cuyos términos son claros, honestos y pueden ser conocidos por muchos sin restricciones.

Transportista
Agente que se compromete asegurar el desplazamiento de una mercadería en virtud de un contrato terrestre, marítimo o aéreo.

Vencimiento
Fecha en la cual es exigible el pago de una deuda o ejecución de una obligación.

Venta al arribo
Venta por la cual la mercadería es puesta a disposición del comprador en el lugar de destino convenido (almacén, o país de destino). Es el vendedor quien cubre todos los costos y riesgos hasta el punto de destino.

Venta por consignación
El receptor en el país de destino ofrece la mercadería a cuenta del exportador. El pago al exportador lo hace el receptor después de la venta de la mercadería deduciendo previamente su comisión.

Venta al despacho
Venta mediante la cual la mercadería es puesta a disposición del comprador en el propio país de producción. Es el comprador quien cubre todos los costos y riesgos de transporte hasta el lugar de destino.

Venta a precio firme
Venta por la cual el comprador adquiere la mercadería a un precio fijo antes del despacho.

Usuario
Persona física que utiliza un servicio. En el caso de una OEP, el usuario corresponde a las personas que utilizan los servicios de la OEP sin ser miembros. Las legislaciones internas de una OEP limitan, frecuentemente, la cifra de ventas que puede ser realizada con los usuarios.