



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura



¿CÓMO EXPORTAR?

GUÍA PRÁCTICA PARA PYMES Y
AGRICULTURA FAMILIAR

¿CÓMO EXPORTAR?

GUÍA PRÁCTICA PARA PYMES Y AGRICULTURA FAMILIAR

Publicado por
la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y
la Asociación Latinoamericana de Integración
Montevideo, 2017

En la edición del presente documento participaron, por la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe: Byron Jara y Amparo Osinaga bajo la coordinación de Tania Santivañez. Por la Secretaría General de la ALADI: Jaime Albuja, Mercedes Rial, Sandra De León, Fernando Correa, Laura Delgrosso, Matilde López y Marcos De Oliveira, bajo la coordinación de María Clara Gutiérrez. En forma externa contribuyó con este trabajo el consultor Mariano Mastrangelo.

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene, no implican por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) o de la Asociación Latinoamericana de Integración, juicio alguno sobre la condición jurídica o el nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, ni sobre sus autoridades, ni respecto de la demarcación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO o la ALADI los aprueben o recomienden de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan. Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los puntos de vista ni las políticas de la FAO o de la ALADI.

ISBN 978-92-5-309844-6 (FAO)

© FAO y ALADI, 2017

La FAO y la ALADI fomentan el uso, la reproducción y la difusión del material contenido en este producto informativo. Salvo que se indique lo contrario, se podrá copiar, descargar e imprimir el material con fines de estudio privado, investigación y docencia, o para su uso en productos o servicios no comerciales, siempre que se reconozca de forma adecuada a la FAO y a la ALADI como la fuente y titular de los derechos de autor y que ello no implique, en modo alguno, que la FAO y la ALADI aprueban los puntos de vista, productos o servicios de los usuarios.

Todas las solicitudes relativas a los derechos de traducción y adaptación así como a la reventa y otros derechos de uso comercial, deberán realizarse a través de www.fao.org/contact-us/licence-request y www.aladi.org/sitioALADI/Contacto.html o dirigirse a copyright@fao.org y sgaladi@aladi.org.

Los productos de información de la FAO y de la ALADI están disponibles en sus respectivos sitios web - de la FAO: www.fao.org/publications/es y de la ALADI: www.aladi.org y pueden adquirirse mediante solicitud por correo electrónico dirigida a publications-sales@fao.org o a sgaladi@aladi.org.

Las imágenes presentadas en este documento pertenecen a Bigstock (www.bigstock.com) y Secretaría General de la ALADI.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1. Introducción y presentación de la Guía.....	3
2. Negocios internacionales y proceso de internacionalización.....	4
CAPÍTULO 1.....	15
CONCEPTOS BÁSICOS VINCULADOS CON LAS OPERACIONES DE EXPORTACIÓN DE BIENES.....	15
1. Identificación del producto a exportar.....	17
1.1. Código arancelario del producto.....	18
2. Precio de un producto de exportación.....	21
3. Aranceles.....	22
3.1. ¿Qué es un arancel?.....	22
3.2. Tipos de aranceles.....	22
3.3. Otros impuestos y tasas aplicadas a las importaciones.....	24
4. Acuerdos comerciales y condiciones de acceso a los mercados.....	24
4.1. Acuerdos comerciales.....	24
4.2. Preferencia arancelaria.....	25
4.2.1. Tipos de preferencias arancelarias.....	25
4.2.2. Condiciones que se deben cumplir para beneficiarse de una preferencia arancelaria.....	27
5. Reglas de origen.....	27
5.1. ¿Cuándo se considera que un bien es originario de un país determinado?.....	27
6. Normas reguladoras del comercio internacional.....	29
7. Estrategias de penetración de mercados.....	30
8. Actividades de promoción comercial en el exterior.....	30
CAPÍTULO 2.....	31
EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS PYMES. ¿CÓMO GENERAR Y SOSTENER VENTAS INTERNACIONALES?..	31
1. Los beneficios esperados de un proceso de exportación.....	33
1.1. ¿A qué debe apuntar una firma cuando inicia su camino hacia la internacionalización?.....	35
2. El proceso de exportación: un camino metodológico.....	36
2.1. Etapas: Aspectos locales e internos.....	37
2.1.1. Conocimiento del proceso de exportación.....	37
2.1.2. Análisis FODA.....	38
2.1.2.1. Análisis de la calidad del producto.....	40
2.1.3. Exigencias aduaneras de exportación.....	41

2.2. Etapa 2: Definición y estudio del mercado de destino.....	44
2.2.1. Definición del mercado de exportación.....	44
Filtro n.º 1: Flujos de comercio.....	46
Filtro n.º 2: Acuerdos comerciales.....	47
Filtro n.º 3: Cercanía geográfica	47
Filtro n.º 4: Lazos culturales.....	48
Filtro n.º 5: Mercados con tolerancia.....	49
Elementos finales para la definición del destino.....	51
2.2.2. Estudio del mercado de exportación.....	53
2.2.2.1. Estudio de mercado.....	53
2.2.2.2. Contenido del estudio.....	55
a. Producto.....	56
b. Canales de distribución.....	59
c. Precio.....	61
d. Formas de promoción.....	62
2.2.2.3. Modalidades de relevamiento de la información.....	62
2.3. Configuración de la oferta exportable y creación de un negocio de compra.....	63
2.3.1. Configuración de la oferta exportable.....	63
a. Producto.....	64
b. Canales de distribución.....	64
c. Precio.....	66
• Precio obtenido por las empresas sumando costos y utilidad.....	66
• Niveles de precio analizados en el destino y configuración del precio final.....	67
d. Promoción.....	68
• Ferias internacionales.....	68
• Misiones comerciales y ruedas de Negocios.....	68
• Eventos de degustación o demostración.....	68
• Internet.....	69
2.3.2. Creación de un negocio de compra.....	71
CAPÍTULO 3.....	75
ALADI Y EL COMERCIO INTRARREGIONAL DE ALIMENTOS.....	75
1. Breve presentación de la ALADI.....	77
1.1. ¿Qué es la ALADI?.....	77
1.2. Alcance, cobertura y profundidad de los acuerdos suscriptos en el marco de ALADI.....	78
2. El comercio intrarregional de alimentos.....	81
3. Los acuerdos comerciales de la ALADI que involucran el comercio de alimentos.....	86
3.1. ¿Cómo funciona un acuerdo de la ALADI?.....	86
3.2. ¿Qué productos gozan de acceso preferencial gracias a un acuerdo?.....	87

3.3. Alcance, cobertura y profundidad de los acuerdos de la ALADI sobre alimentos.....	88
CAPÍTULO 4.....	93
HERRAMIENTAS ALADI PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS DE EXPORTACIÓN PARA UN PRODUCTO.....	93
1. Herramientas para la selección de mercados.....	95
1.1. ¿En qué consiste la selección de mercados?	95
1.2. Algunas consideraciones previas.....	96
1.3. Las herramientas de inteligencia comercial o competitiva.....	97
1.3.1. Entorno económico, político y social.....	97
1.3.2. Características del mercado del producto.....	100
1.3.3. ¿Cómo seleccionar un mercado para un producto utilizando las herramientas ALADI?.....	101
1.3.3.1. Análisis de oportunidades comerciales.....	103
• ¿Para qué sirve?.....	103
• ¿Cómo se utiliza?	104
• ¿Cómo leer los resultados?.....	104
• ¿Cuáles son los mercados que presentan las oportunidades comerciales con mayor potencialidad y cuáles son los menos atractivos?.....	106
• ¿Mayor potencialidad es sinónimo de que un país o una empresa aumenten fácilmente sus ventas hacia ese destino?.....	107
1.3.3.2. Análisis de competitividad de un producto.....	109
• ¿Para qué sirve?.....	109
• ¿Cuándo se puede considerar que un producto de un determinado país de origen es más competitivo?.....	109
• ¿Qué razones explican los cambios en la competitividad de un producto?.....	110
• ¿Cómo puedo saber cuál es la situación competitiva por la que atraviesa mi producto en un mercado de destino?.....	111
Análisis de competitividad: componentes.....	111
• ¿Cómo debe interpretarse cada situación competitiva por la que atraviesa un producto?.....	112
• ¿Cómo se utiliza?.....	113
• ¿Cómo leer los resultados?.....	114
• ¿Qué riesgos tiene una situación de vulnerabilidad?.....	116
• ¿Qué desafíos presenta una situación de oportunidad perdida?.....	116
1.3.3.3. Análisis del perfil del producto y del perfil del país proveedor.....	117
• ¿Para qué sirven?.....	117
• ¿Cómo se utiliza el perfil del producto?.....	117
• ¿Cómo leer los resultados?.....	118
• ¿Cómo se utiliza el perfil del país proveedor?.....	122
• ¿Cómo leer los resultados?.....	123

2.	HERRAMIENTAS PARA IDENTIFICAR CONDICIONES DE ACCESO A LOS MERCADOS.....	129
•	¿Para qué sirven?.....	129
•	¿Cómo se utilizan?.....	129
CAPÍTULO 5		137
	LAS RUEDAS DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN DEL COMERCIO.....	137
1.	Introducción.....	139
2.	Rueda de negocios.....	140
3.	Tipos.....	140
4.	¿Por qué participar?.....	140
5.	¿Para qué participar?.....	142
6.	¿Dónde, cuándo y cómo participar en una rueda de negocios?.....	142
7.	Claves para una participación exitosa.....	144
8.	Aspectos a tener en cuenta.....	145
8.1.	Antes de la rueda.....	145
8.2.	Durante la rueda.....	147
8.3.	Luego de la rueda.....	149
9.	¿Cómo saber si su participación fue exitosa?.....	150

PRESENTACIÓN

El aumento de la desigualdad, tanto social como económica, es una preocupación creciente a nivel global y regional como se plantea en la agenda 2030. Es conocido que las distintas desigualdades, entre ellas el acceso desigual a los recursos y la inequidad en la distribución afectan tanto al crecimiento económico como al desarrollo sostenible. Además, que se constituye en la principal dificultad para que las naciones alcancen las metas para reducir el hambre y la pobreza.

Atendiendo a la relevancia de la problemática planteada anteriormente, desde el 2012 la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), llevan a cabo un acuerdo de cooperación con el fin de coordinar iniciativas conjuntas que, sobre la base de los instrumentos y mecanismos de acción con que cuentan ambas organizaciones, permitan contribuir al esfuerzo que a nivel nacional realizan los Gobiernos para llevar a cabo la erradicación del hambre y aumentar el desarrollo socioeconómico, en especial la inclusión de la agricultura familiar a mercados locales, nacionales y regionales. Las iniciativas en el marco de este acuerdo están centradas en aumentar la disponibilidad y el acceso a los alimentos a través de la promoción del comercio regional entre las pymes, los productores, las cooperativas y los agricultores familiares de la región.

Adicionalmente, ambas instituciones en apoyo al Plan de seguridad alimentaria y nutricional promovida por la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños -CELAC- desde el 2013, apoyan a los países en el análisis de las limitantes que enfrenta el comercio intrarregional de alimentos básicos y en la identificación de propuestas sobre posibles normas y mecanismos que faciliten dicho comercio.

En dicho contexto, se plantean que el fortalecimiento de las capacidades de producción y organización en las pymes y la agricultura familiar, así como su participación en los mercados a distintas escalas, son claves para que la región transite hacia sistemas alimentarios inclusivos que contribuyan a una nutrición adecuada.

La promoción de negocios inclusivos se plantea como una alternativa para afrontar los desafíos de la participación en las distintas fases de la cadena de valor y suministros, pues representan iniciativas rentables en términos económicos y responsables en términos sociales, además aportan diversificando la oferta y mejorando positivamente la calidad de vida de los consumidores y productores.

Para ello presentan la siguiente Guía con el propósito de brindar herramientas a pymes agrícolas, cooperativas y asociaciones de productores para que puedan afrontar los desafíos que representa la internacionalización de la oferta de los alimentos, productos y servicios por éstos producidos.

Tania Santivañez

Coordinadora Regional Sistemas Alimentarios
Oficina Regional de FAO
para América Latina y el Caribe

María Clara Gutiérrez

Coordinadora de la Subsecretaría de
Cooperación, Asistencia Técnica y
Apoyo a los PMDER

INTRODUCCIÓN



© ALADI

1. Introducción y presentación de la Guía

Uno de los retos de las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas es el de la internacionalización de su oferta de negocios. Este proceso se desarrolla en períodos de mediano y largo plazo y comienza cuando se toma la decisión de exportar.

Para enfrentar los desafíos que este proceso supone, las empresas deben contar con información, tanto operativa como estratégica, en el área del comercio exterior.

Para tal fin se ha elaborado la presente guía práctica, que está dirigida a empresas pymes, cooperativas agrícolas, asociaciones de productores, gremios de productores, en especial los de la agricultura familiar, que emprendan el camino de la internacionalización de su oferta de negocios. Las empresas y

organizaciones con operaciones permanentes en el mercado local sin actividades de comercio exterior pueden ser las mayores beneficiarias, así como aquellas que han comenzado a dar pasos en el proceso de internacionalización.

La Guía está dividido en cinco capítulos, a través de los cuales los productores y empresarios podrán conocer, en primer lugar, los conceptos básicos vinculados con las operaciones de exportación de bienes; en segundo lugar, el proceso de internacionalización en las pymes, ¿cómo generar y sostener ventas internacionales?; en tercer lugar, ALADI y el comercio intrarregional de alimentos, y en cuarto lugar, las herramientas de la ALADI para la selección de mercados de exportación para un producto.

2. Negocios internacionales y proceso de internacionalización

Los negocios internacionales son la mejor alternativa a mediano y largo plazo para toda pyme. El mercado global abre importantes posibilidades para el desarrollo empresarial. Más de 9.000 millones de potenciales clientes son una alternativa real que permite mirar en el mercado mundial el futuro empresarial de todo negocio.

Pensar en la internacionalización de una empresa requiere una mirada global sobre las posibilidades de negocios internacionales, los cuales se llevan adelante en tres grandes segmentos:

- Comercio
- Inversiones
- Investigación y desarrollo

Esta Guía se centra en lo que concierne a las exportaciones y, sobre todo, al proceso de internacionalización en relación con la pyme. Si bien pretende ser una guía en el inicio del proceso de internacionalización en la región de la ALADI, cada pyme deberá gestionar su propia estrategia basada en el producto, el proceso, las personas y el mercado meta.

El comercio se concentra en actividades de exportación e importación; las inversiones, en atraer inversión extranjera y en invertir en el mercado mundial, mientras que la investigación y el desarrollo se basa en marcas, patentes y derechos de autor, así como en conceptos de negocios que toman forma de franquicias que atraen productos de exportación, lo que la convierte en una forma interesante de discutir costos y riesgos en el proceso de internacionalización.

Esta Guía se centra en lo que concierne a las exportaciones y, sobre todo, al proceso de internacionalización en relación con la pyme. Si bien pretende ser una guía en el inicio del proceso de internacionalización en la región ALC, cada pyme deberá gestionar su propia estrategia basada en el producto, el proceso, las personas y el mercado meta.

Existen cuatro estrategias generales para la internacionalización de una pyme exportadora. La primera estrategia, llamada *defender*, consiste en la «espera» de la primera etapa del proceso de internacionalización. Dicha estrategia se centra en explotar todas las oportunidades de mercado interno —o mercado nacional—. Es positiva en mercados con poder de consumo medio y con población amplia, pero también en mercados donde existe una gran necesidad de importaciones de todo tipo. La sustitución de importaciones es posible si la calidad y los precios son más convenientes que los de los productos importados. Esta estrategia implica competir con empresas extranjeras, con la ventaja que tiene una pyme local de contar con el conocimiento de los clientes nacionales, sus costumbres, su poder de compra, su comportamiento en el mercado, etc.

Una empresa local podrá proteger su mercado nacional ofreciendo productos adaptados para un mercado local capaz de ver un nuevo producto como externo a su consumo tradicional. Un claro

ejemplo de esto es el consumo de frutas exóticas en el mercado uruguayo, donde la demanda de frutas es habitual. Si bien ingresan nuevos productos, el agricultor local de cítricos, por ejemplo, tendrá mejores alternativas de desarrollo empresarial a corto y a mediano plazo que una empresa extranjera de frutas exóticas, que deberá buscar un nicho de mercado más que la masificación de un nuevo producto.

Otro ejemplo interesante es el de una franquicia de comida rápida en Perú que logró competir con una franquicia multinacional y retirarla del mercado. Mientras la franquicia extranjera ofertaba productos estandarizados, la empresa peruana ofrecía productos teniendo en cuenta la tradición y el paladar peruano, lo que la posicionó como la cadena de comida rápida más importante de ese país.

Un caso similar es el de los vinos en Argentina. En décadas anteriores a los ochenta, el alto consumo de esta bebida le permitía a la industria nacional vitivinícola mantenerse en el mercado local como meta y ser número uno en comparación con otras alternativas sustitutas, como cervezas, bebidas espirituosas o, incluso, bebidas sin alcohol. Con el tiempo, esta situación cambió y, si bien el mercado local redujo la demanda, impulsó a esta industria a buscar nuevos mercados. El ser *defender* es una estrategia muy válida; sin embargo, la globalización y los actuales flujos de comercio hacen que la fidelidad de marca o consumo sean cada vez menores.

La segunda estrategia, denominada *extender*, sugiere una internacionalización en un mercado similar al propio. Un *mercado similar* significa que el consumidor extranjero actúa de manera idéntica o parecida al consumidor local. Aquí, el factor cultural tiene mucho peso; generalmente, los mercados más similares son los de frontera. Por ejemplo, Argentina, Bolivia, Paraguay, Uruguay



© ALADI

y el sur de Brasil consumen yerba mate. Si bien la consumen de manera distinta —el tereré, por ejemplo, se consume solo en Paraguay—, el potencial exportador existe entre países fronterizos que comparten comportamientos de consumo similares.

Otro ejemplo de mercados *extender* son los productos étnicos. El cuy (cobayo) se consume principalmente en Perú, Ecuador y Colombia. Este producto, aceptado en el mercado andino, ingresa fácilmente en mercados similares de consumo y posibilita, por ejemplo, las exportaciones peruanas. Sin embargo, si bien la estrategia *extender* ayuda a la internacionalización, hay que tener claro que es solo una etapa y no el fin de la exportación, la cual conlleva una ampliación y crecimiento sistemático, agregando mercados a lo largo del tiempo.



Los productos nostálgicos consumidos por migrantes constituyen un importante mercado *extender*. Puesto que la movilidad humana es un aspecto común de la globalización, se puede pensar que las características de consumo también serán móviles. Por ejemplo, a un peruano en Chile le gustará consumir chicha morada, así como un venezolano en Uruguay querrá consumir arepas. Esto facilita la exportación a países *extender*. Cabe recordar que el fin último del mercado nostálgico es convertirse en mercado regular, esto es, ser consumido de la misma forma por el consumidor local. En este sentido, se puede tomar como ejemplo el consumo de una conocida cerveza mexicana, que se internacionalizó en el mercado mexicano de Estados Unidos para, posteriormente, ser un producto de comercialización internacional. El fin último de los productos *extender* es ser un producto de exportación en cualquier mercado.

La tercera estrategia, *contender*, consiste en ser proveedor de productos como materias primas, o incluso productos terminados, a un competidor más grande que tenga la ventaja

de posicionamiento en el mercado internacional. Un ejemplo de esto es una de las cadenas de pollo frito más grandes de Estados Unidos que, al ingresar a un país, trata de consolidar un mercado. En lugar de competir contra un gigante, las empresas se vuelven proveedores de pollos.

Esta estrategia tiene un período importante de desarrollo. Esto le da la posibilidad de crecer en el tiempo, de ser parte fundamental de una tercera empresa o, mediante la innovación, de convertirse en competencia.

En Malasia se dio un caso interesante con una firma japonesa de fabricación de autos. La empresa comenzó mediante la modalidad de OEM (Manufactura de Equipos Originales) y, actualmente, cuenta con marca propia y se convirtió en ODM (Manufactura de Diseño Original). Gracias al conocimiento adquirido, hoy se fabrican autos originales que, primero, se exportaron a mercados similares y ahora lo hacen al mundo.

La cuarta estrategia de internacionalización, si bien puede ser polémica, es útil para enfocar esfuerzos y recursos en productos con mayor potencial de internacionalización. La estrategia llamada *dodger* busca dejar de producir por tener mucha competencia internacional, baja productividad o simplemente porque el ciclo de vida del producto ya cumplió sus etapas de rentabilidad, por lo que su potencial de éxito es bajo o nulo.

Como ejemplo, se pueden citar las políticas de cadenas generales de valor o encadenamientos productivos que permiten que las pymes puedan desarrollarse de manera escalonada en un marco de protección. A pesar de que esta protección, la llamada *industria naciente*, supone una alternativa válida para el desarrollo industrial, si la pyme no logra despegar en el período de apoyo, le será difícil

enfrentar la competencia internacional y se verá obligada a cerrar o a cambiar de línea de negocio.

Todas las estrategias deben ser vistas como una posibilidad y pueden ser cíclicas e interdependientes. Como se verá en la Guía, no son las únicas formas de internacionalización. No obstante, se debe pensar en las posibilidades de utilizar una o varias estrategias para el desempeño de la pyme en el proceso de internacionalización.

Al comenzar el proceso, hay que preguntarse por qué internacionalizarse. Las respuestas pueden ser muchas, muy prácticas y responder a la realidad de cada pyme, pero hay tres razones básicas.

La primera razón para exportar es para generar un mercado más amplio. Ciertamente, un producto que se encuentre en la etapa de madurez en un mercado puede ser muy nuevo en otro.

Este el caso de los productos funcionales. En Europa, la quinua es un producto muy reconocido por sus componentes nutricionales. Sin embargo, es de reciente entrada en México, donde la demanda de productos funcionales es relativamente nueva. Ampliar el mercado permite generar economías de escala, que es la división de los costos fijos de una empresa por medio de la producción. Así, no necesariamente se ganará dinero en un determinado mercado, pero se podrá bajar los costos de forma general. Para la viabilidad financiera de una empresa, es importante ampliar la llegada a la mayor cantidad de consumidores posibles.

La segunda razón para internacionalizarse —y, quizá, la más importante— es adquirir conocimientos. La internacionalización jamás será un proceso fácil, pero es importante que cada acto enfocado a este proceso pueda ayudar en el desempeño de la pyme. La participación en ruedas de negocios y en ferias

Todas las estrategias deben ser vistas como una posibilidad y pueden ser cíclicas e interdependientes. Como se verá en la Guía, no son las únicas formas de internacionalización. No obstante, se debe pensar en las posibilidades de utilizar una o varias estrategias para el desempeño de la pyme en el proceso de internacionalización.

comerciales se vuelve fundamental. Por ejemplo, algunos consorcios de exportación de vino de Argentina, en su primera etapa, participaron en una rueda de negocios. A pesar de que los resultados fueron muy negativos, la mala experiencia hizo que el consorcio entendiera qué ajustes eran necesarios en las empresas para salir a mercados internacionales, desde nuevos paquetes hasta nuevas formas de presentación de productos. Incluso, cuando el proceso de internacionalización comienza, se descubren nuevos usos. Las experiencias no deberían ser catalogadas como buenas o malas, sino simplemente como formas de aprendizaje en un proceso.

La tercera razón para exportar es ganar dinero. Como en toda empresa, hay que generar utilidades para garantizar la sostenibilidad de la misma, por lo que al internacionalizarse la empresa también recibe beneficios económicos. Los beneficios no solo son en dinero, sino principalmente en crecimiento. Crecer como empresa involucra generar más riqueza y, sobre todo, contar con más elementos para responder a la competencia mundial. Si bien no es la única, ganar dinero es una de las razones de la internacionalización.

Asimismo, la internacionalización de la pyme tiene un impacto positivo que se ve reflejado en términos de inclusión social, en el aprovechamiento de los beneficios de la integración regional, y en la contribución a la seguridad alimentaria a través de la diversificación de la oferta de productos de alto valor alimenticio y de buena calidad a los que pueden acceder los consumidores.

A la hora de exportar, también es necesario tener en cuenta cuatro variables básicas. La primera variable se refiere al recurso humano. Como la exportación es una actividad que combina la operativa con la estrategia, es preciso contar con personal que pueda permanecer en la empresa y que desarrolle todo su

Al comenzar el proceso, hay que preguntarse por qué internacionalizarse. Las respuestas pueden ser muchas, muy prácticas y responder a la realidad de cada pyme, pero hay tres razones básicas.

La primera razón es para generar un mercado más amplio.

La segunda razón es adquirir conocimientos.

La tercera razón es mejorar los ingresos.

potencial. Contar con personal comprometido en el proceso de internacionalización es básico para el desarrollo empresarial, así como con personal calificado en áreas en las que se requiere especialización: ingenieros agrónomos, ingenieros industriales, diseñadores, entre otros. Con recursos finitos, se vuelve muy importante la asociación como pieza clave para las exportaciones. Tener una estructura laboral ligera pero eficiente desde el punto de vista administrativo y volcar los recursos al sector operativo es un condicionamiento importante para avanzar en un plan de exportaciones.

La segunda variable tiene que ver con contar con oferta exportable. La oferta exportable no se construye de inmediato, sino que requiere un proceso importante de estandarización, mucho énfasis en paquete y logística, así como la certeza del envío continuo de producción. Carecer de una amplia oferta no es un inconveniente para la internacionalización, pero al momento de la oferta de venta, hay que tener claras las posibilidades de producción para que el importador tenga certezas de compra.

La tercera variable es la relativa al dinero. El proceso de internacionalización requiere de recursos financieros. En este sentido, es importante que la pyme busque apoyo en sus entes locales de desarrollo, como las agencias de promoción de exportaciones y la banca de desarrollo, o que recurra nuevamente al uso de los consorcios de exportación y de cooperativas de producción. Como alternativa, la empresa puede disponer de recursos autogenerados para el desarrollo de un plan de exportaciones que pueda plasmarse en el mediano plazo. La apertura de capitales de la empresa también facilita la obtención de recursos frescos, siempre teniendo en cuenta que la apertura de capital implica también ceder parte de la empresa.

La cuarta variable está relacionada con el tiempo y con la disposición para la internacionalización. El proyecto de exportaciones requiere que toda la empresa destine tiempo en el plan para llegar a otros mercados. El compromiso entre todas las áreas es fundamental, ya que el proceso exige paciencia y, principalmente, predisposición para superar obstáculos.

Las exhibiciones permanentes, físicas o digitales, de productos también son iniciativas importantes. Hoy en día, las exhibiciones son posibles por bajos costos, como por el uso de redes sociales y de herramientas de tecnologías de la información y comunicación, así como mediante el trabajo de representantes comerciales públicos y privados.

Sin duda, la herramienta primaria para poder medir las posibilidades de un producto en el mercado internacional son los datos. En la actualidad, existen varias herramientas relacionadas con la inteligencia comercial, todas destinadas a mejorar las decisiones en función de la búsqueda de mercados y el desempeño de un producto en el comercio mundial. El uso de estadísticas y de series de datos son alternativas cruciales para comenzar un plan de exportaciones. Existen sitios web interesantes que pueden proveer esta información, como los de las agencias de promoción de exportaciones de cada país, de las instituciones internacionales como el International Trade Centre -ITC- o herramientas como el SICOEX elaborada por la ALADI. Cabe recordar que las agencias de promoción de nuestros países miembros cuentan con información comercial importante que puede ser usada de manera adecuada por las pymes con base en las realidades de cada país.

Una vez tomada la decisión de comenzar la internacionalización de la empresa, es importante llevar adelante una buena preparación que cuente con factores clave como baja rotación de personal, recursos financieros para el proyecto de internacionalización

La herramienta primaria para poder medir las posibilidades de un producto en el mercado internacional son los datos. En la actualidad, existen varias herramientas relacionadas con la inteligencia comercial, todas destinadas a mejorar las decisiones en función de la búsqueda de mercados y el desempeño de un producto en el comercio mundial.

Existen sitios web interesantes que pueden proveer esta información, como los de las agencias de promoción de exportaciones de cada país, de las instituciones internacionales como el International Trade Centre -ITC- o herramientas como el SICOEX elaborado por la ALADI. Cabe recordar que las agencias de promoción de nuestros países miembros cuentan con información comercial importante que puede ser usada de manera adecuada por las pymes con base en las realidades de cada país.

y suficiente tiempo para destinar a la preparación y puesta en marcha del plan de exportaciones.

La preparación conlleva tres importantes aspectos. El primer aspecto es el manejo del plan de cadena de proveedores; el segundo, el plan operativo de exportaciones, que centra su objetivo en elementos como operativa aduanera, clasificación arancelaria o condiciones de acceso a mercados; y el tercero, el plan estratégico de exportaciones, enfocado en lo que tiene que ver con la promoción y con las herramientas de difusión del producto en el exterior.

Si bien los costos y riesgos de la internacionalización son altos, los beneficios son abundantes. Esto exige que la empresa piense de forma permanente en innovación. Esta innovación debe realizarse a través de tres vías: innovación de productos, producción y mercados.

La innovación de productos no solo se refiere al cambio de productos, sino a la innovación de paquetes que permitan el desarrollo de un producto y que este pueda permanecer el máximo de su ciclo de vida en el mercado. La producción es el segundo factor clave de innovación y debe estar centrada en lo concerniente a la productividad, esto es, a producir más por un costo menor. La innovación de producción también lleva a pensar en el licenciamiento de producción en la búsqueda de alternativas de entornos mejores y más productivos. Finalmente, en cuanto a la innovación de mercados, una vez consolidadas las exportaciones en calidad, cantidad y continuidad de productos en un determinado mercado, debe comenzar a aumentar la presencia de la empresa, ya sea por medio de exportaciones directas, a través de intermediarios, mayoristas o, incluso, de franquicias.

La puesta en marcha del proceso de internacionalización demandará conocimiento, marketing y tecnología y, en muchos casos, la cooperación de las empresas, las cuales podrán enfrentar los costos y riesgos de la internacionalización con herramientas como la asociación empresarial, en el marco de cooperativas, consorcios y conglomerados de exportación.

CAPÍTULO 1

CONCEPTOS BÁSICOS VINCULADOS CON LAS OPERACIONES DE EXPORTACIÓN DE BIENES



© ALADI

En este capítulo, se definen en forma concisa algunos términos usualmente empleados en operaciones de comercio exterior que se utilizarán en la presente Guía.

1. Identificación del producto a exportar

Una empresa que produce y comercializa un conjunto de productos en su país puede querer venderlos en el exterior. Sin embargo, no todos los productos están en condiciones de ser comercializados en otro mercado. Las razones son diversas y se vinculan, entre otras, con las preferencias de los consumidores, su grado de conocimiento del producto, el precio, las condiciones de calidad, así como con el cumplimiento de ciertos requisitos exigidos para el ingreso por las autoridades del mercado de destino.

Por ejemplo, una empresa puede vender café pero, ¿todos los tipos de café se venden en los mismos mercados? ¿Hay mercados que compran alguna variedad específica de café o que privilegian el carácter orgánico o *gourmet* de la producción? ¿Tiene el producto certificaciones de calidad y cumple con las medidas sanitarias y fitosanitarias para el ingreso?

Es necesario que la empresa identifique cuál o cuáles de sus productos se adaptan mejor a las condiciones que impone el mercado de destino, es decir, cuál de los productos ofrecidos se adecua mejor a los requerimientos de la demanda y, por lo tanto, *está en condiciones de ser exportado*.

Esta tarea no es sencilla y puede requerir la ayuda de profesionales y de las agencias de promoción de exportaciones, tanto locales como nacionales. Las cámaras empresariales del sector también pueden ayudar al empresario a evaluar las posibilidades de cada uno de los productos.

1.1. Código arancelario del producto

Desde un punto de vista operativo, la identificación del producto a exportar se realiza asignándole un código numérico convencionalmente acordado y aceptado por la comunidad internacional y que se encuentra dentro del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (en adelante SA) elaborado por la Organización Mundial de Aduanas (OMA). El SA es el sistema utilizado internacionalmente para identificar los distintos bienes o mercaderías comercializables. Su funcionalidad radica en homogeneizar, a través de los códigos numéricos respectivos, la identificación de los distintos productos.

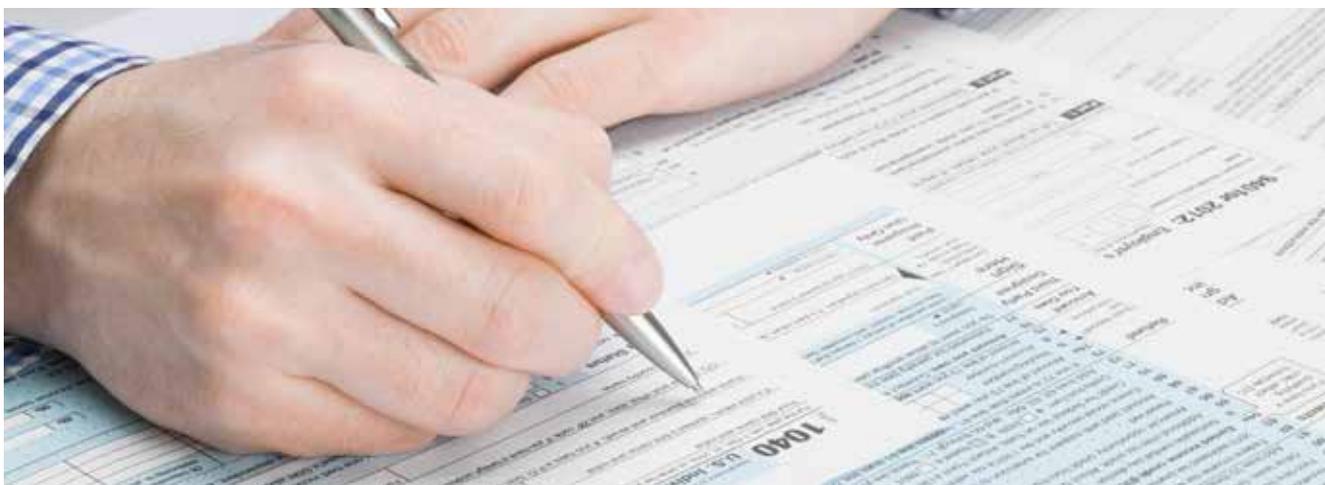
El SA está estructurado en Secciones, Capítulos, Subcapítulos, Partidas, Subpartidas y en códigos numéricos.

Por ejemplo, los *palmitos* se clasifican en:

- la Sección IV: «Productos de las industrias alimentarias»;
- el Capítulo 20: «Preparaciones de hortalizas, frutos y otros frutos o demás partes de plantas»;
- la Partida 2008 «Frutos u otros frutos y demás partes comestibles de plantas preparados o conservados [...], no expresados ni comprendidos en otra parte».
- la Subpartida 2008.91: «Palmitos»

Los códigos numéricos del SA son de 6 dígitos.

Luego, deben considerarse el séptimo y el octavo dígito. Estos suelen aplicarse en procesos regionales de integración, también de forma armonizada. Casos para considerar son la Nomenclatura Común del Mercosur -NCM-, la Nomenclatura de la Comunidad Andina -NANDINA- y el Sistema Arancelario Centroamericano -SAC-.



Si no existe ningún proceso de integración regional que armonice el séptimo y el octavo dígito del ítem, cada país asigna el séptimo y octavo dígito de acuerdo a sus necesidades. El noveno y décimo dígito son siempre asignados según las nomenclaturas nacionales propias de cada país.



Nomenclaturas utilizadas en la Región

• Sub-regionales:

- NCM: Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela
- NANDINA: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú
- SAC: Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala, Nicaragua, Panamá.

• Nacionales:

Comprendidas por 6 dígitos del SA + 2 adicionales de la nomenclatura regional + opcionalmente 2 o 4 de la nomenclatura nacional



2008.91.00.00 - Palmitos

SA
NCM
Nomenclatura Uruguay

- Los seis primeros dígitos corresponden al código que identifica los palmitos en el Sistema Armonizado (2008.91).
- El séptimo y el octavo dígito (2008.91.00) corresponden a la Nomenclatura Común del MERCOSUR.
- El noveno y el décimo dígito (2008.91.00.00) provienen de la nomenclatura arancelaria propia de Uruguay.

A partir de la identificación de un producto con un código arancelario, es posible fiscalizar el valor en aduana de las mercancías, identificar a qué barreras arancelarias y no arancelarias está condicionada o sujeta una determinada mercancía, establecer aranceles, negociar preferencias arancelarias en los acuerdos comerciales y determinar los requisitos de origen que deben cumplir las mercancías para beneficiarse de las concesiones arancelarias.

2. Precio de un producto de exportación

Tan importante como definir el producto que se va a vender es definir su precio. Un productor puede determinar con precisión el costo de producción de su producto y el precio de venta al distribuidor, al representante o al público en el mercado interno. Sin embargo, cuando realiza una operación de comercio exterior no puede desconocer la diferencia que existe entre los distintos tipos de precios. En particular, el precio FOB¹ (precio convenido entre importador y exportador sin los costos de flete y seguro de la mercadería desde el puerto de origen al de destino) o el precio CIF (precio convenido con costo de flete y seguro de la mercadería desde el puerto de origen al de destino) no pueden confundirse con el precio de venta al público que el producto tiene en el mercado de destino.

El costo de los seguros y fletes, los aranceles a la importación y preferencias arancelarias que pudieran existir para dicho producto, los impuestos internos y los costos de distribución, deben ser tenidos en cuenta al momento de exportar, dado que pueden ser factores que impidan el ingreso del producto a un determinado mercado.

¹ Las referencias FOB o CIF son expresiones muy utilizadas en comercio internacional, dado que forman parte de las reglas establecidas por la Cámara de Comercio Internacional (ICC) para la utilización de términos comerciales (INCOTERMS).

Un importador solo comprará aquellos productos que pueda comercializar en su mercado, no solo porque sus características se adecuen a las preferencias de los consumidores, sino también porque el precio al que lo pueda comercializar le asegura un margen de ganancia conveniente.

3. Aranceles

3.1. ¿Qué es un arancel?

Cuando una micro, pequeña o mediana empresa se inicia en la experiencia exportadora, se encuentra con nuevos elementos que se hallaban ausentes en la comercialización interna de su producto.

Entre los factores que el exportador debe estudiar para la selección de oportunidades de negocios y su mejor aprovechamiento, se encuentran los aranceles aduaneros. Ahora bien, ¿qué es un arancel?

Un arancel aduanero es un gravamen, tributo o impuesto que se le aplica a un bien que ingresa a un territorio aduanero².

3.2. Tipos de aranceles

Los *aranceles de importación* se imponen cuando un bien ingresa a un territorio aduanero diferente del que es procedente u originario. A pesar de su infrecuente existencia, ciertos países aplican también gravámenes a la exportación de bienes, conocidos como *aranceles de exportación*.

² Hay que recordar que territorio aduanero es diferente de territorio nacional (o político) de un Estado. El territorio aduanero es el territorio nacional (o político) + enclaves aduaneros - enclaves aduaneros.

Una segunda clasificación de los aranceles de importación y los aranceles de exportación es la que los diferencia según se trate de *aranceles específicos* o *aranceles ad valorem*. Un arancel específico es un derecho de aduana cobrado como una cantidad invariante —o fija— de dinero. Esa suma fija de dinero suele exigirse por cada unidad física del bien que sea importada —o exportada—. También se puede tomar en consideración el peso o la superficie del bien importado.

Aranceles	Concepto	Ejemplo
Arancel específico	Es un gravamen a la importación de un bien "X" que implica una suma fija o invariante de dinero. Se determina sin relación al valor declarado en aduana del bien "X". Es cobrado por cada unidad del bien "X" que sea importada, aunque también se pueden tomar como criterios de su cobro características físicas del bien gravado (superficie, longitud, etc.).	Bien "X" = un automóvil. En caso de aplicarse un arancel específico a la importación de un automóvil, hallaríamos lo siguiente: El arancel es de 500 dólares americanos por cada automóvil importado.
Arancel ad valorem	Es un gravamen a la importación de un bien "X" que implica un porcentaje fijo del valor del bien. Se determina en relación al valor declarado en aduana del bien "X".	Bien "X" = un automóvil. En caso de aplicarse un arancel ad valorem a la importación de un automóvil, hallaríamos lo siguiente: El arancel es del 10% del valor declarado en aduana.
Arancel mixto	Es un gravamen a la importación de un bien "X" que implica, en términos de su estructura, un arancel específico y un arancel ad valorem, de forma concomitante.	Bien "X" = un automóvil. En caso de aplicarse un arancel mixto a la importación de un automóvil, hallaríamos lo siguiente: El arancel es de un 10% del valor declarado en aduana, más 500 dólares americanos por cada automóvil importado.

Por su parte, un arancel *ad valorem* es un derecho de aduana cobrado como un porcentaje fijo —del valor declarado en aduana— del bien que se pretende importar. En otras palabras, a diferencia del arancel específico, el arancel *ad valorem* siempre guarda un nexo indisoluble con el valor del bien importado, pues será calculado en base a este.

Es necesario destacar que los aranceles *ad valorem* son notoriamente más comunes, en términos de aplicación, que los específicos.

Existe un tercer tipo de arancel: los aranceles mixtos. Estos no son otra cosa que un gravamen híbrido: se componen tanto de un arancel específico como de uno *ad valorem*.

3.3. Otros impuestos y tasas aplicados a las importaciones

Si bien el arancel es el tributo más conocido, existen otros gravámenes que también se aplican en caso de que un bien traspase una frontera aduanera. Para estos otros gravámenes, se deben considerar las otras tasas aplicadas a la importación (tasas por servicios aduaneros), así como impuestos cobrados en ocasión de la importación diferentes al arancel (impuesto específico al consumo, impuesto al valor agregado, etc.).

4. Acuerdos comerciales y condiciones de acceso a los mercados

4.1. Acuerdos comerciales

Un acuerdo comercial es un instrumento jurídico mediante el cual dos o más países se otorgan recíprocamente condiciones favorables para el comercio. Uno de los elementos principales de dichas condiciones es la exoneración parcial o total de los gravámenes al comercio (aranceles).

Los acuerdos comerciales difieren en los productos que incluyen, en la profundidad de las condiciones favorables que establecen para el comercio de estos y en la cobertura de temas que regulan. Es frecuente que incluyan otros temas además del comercio de mercancías, tales como servicios, inversiones, compras gubernamentales, propiedad intelectual, etc.



© ALADI

4.2. Preferencia arancelaria

¿Qué es una preferencia arancelaria? Es una reducción del gravamen arancelario, o directamente su eliminación, otorgada por el país importador a las mercancías consideradas originarias del país exportador participante del acuerdo.

4.2.1. Tipos de preferencias arancelarias

Preferencia porcentual: consiste en la disminución del arancel de importación, en forma de porcentajes preferenciales calculados en base al arancel correspondiente para cada caso concreto.

Tomamos como ejemplo la importación del ítem *palmitos* de Perú a Uruguay. El arancel de importación vigente en Uruguay, para la importación de palmitos, es de 14% sobre el valor declarado en aduana.

Ahora bien, por el acuerdo comercial vigente entre Uruguay y Perú, para el ítem *palmitos* Uruguay le otorga a Perú una preferencia arancelaria porcentual de 88%. Este porcentaje preferencial se calcula en base al arancel vigente; es así que para proceder al cálculo de cuánto debe pagarse, efectivamente, por importar palmitos a Uruguay desde Perú debe considerarse 14 como el 100% del arancel.

Dijimos que la preferencia otorgada por Uruguay a Perú es de 88% (es decir, el 88% del arancel está exento de ser abonado). Por lo tanto, debemos calcular el 88% de 14. Una forma sencilla de realizar este cálculo es multiplicar 14 por 0,88, cuyo resultado es 12,32, y este cálculo nos indica concretamente cuánto del arancel está exento de ser abonado.



El segundo paso del cálculo total de una preferencia porcentual es restarle al arancel vigente el porcentaje exento de ser abonado. En nuestro ejemplo, debemos restarle 12,32 a 14. Esto arroja como resultado final que la importación de palmitos de Perú a Uruguay deberá abonar un 1,68% del valor declarado en aduana.

Por proponer un segundo ejemplo, consideremos la importación del mismo ítem, *palmitos*, también a Uruguay, pero en este caso desde Bolivia. Por los acuerdos comerciales vigentes entre ambos países, la importación de palmitos posee una preferencia arancelaria porcentual de 100%. El arancel, claramente, sigue siendo de 14%. Entonces, ¿cuánto paga el ítem *palmitos* al ser importado de Bolivia a Uruguay? Naturalmente, abona 0% por concepto de arancel de importación, dado que el 100% de 14 se encuentra exento de ser abonado.

Gravamen Preferencial Acordado (G.P.A.): En algunos acuerdos, las preferencias son negociadas como G.P.A., el arancel que efectivamente van a tributar las mercancías alcanzadas por el G.P.A. A diferencia de las preferencias arancelarias porcentuales, que requieren un cálculo respecto al arancel general de importación, el G.P.A indica el arancel preferencial que el país miembro del acuerdo deberá tributar al exportar una mercancía.

Supongamos el caso de una importación en México del ítem *palmitos* desde Chile. El arancel de importación vigente en México para la importación de palmitos es de 20% sobre el valor declarado en aduana. Por los acuerdos comerciales vigentes entre ambos países, los palmitos tienen un Gravamen Preferencial Acordado de 0%. ¿Cuánto deberá abonarse por esta importación por concepto de arancel de importación? Absolutamente nada, pues el Gravamen Preferencial Acordado establece un 0% de arancel de importación, para el ítem *palmitos*, entre Chile y México.

4.2.2 Condiciones que se deben cumplir para beneficiarse de una preferencia arancelaria

La primera condición que debe cumplirse para que un bien *X* se beneficie de una preferencia arancelaria es que ese producto se encuentre negociado en un acuerdo comercial vigente entre los dos países en cuestión (país del exportador y país del importador).

La segunda condición para que un bien *X* se beneficie de una preferencia arancelaria, ya sea preferencia porcentual o G.P.A, es que deben cumplirse las normas de origen.

Las normas de origen son las reglas utilizadas internacionalmente para verificar si un determinado bien es o no originario del país al que se le ha concedido, por parte del país importador, la preferencia arancelaria en cuestión. Esto implica precisar que origen y procedencia no son términos equivalentes en materia de comercio internacional.

Un bien puede ser procedente de un país del cual no se considera que es originario y, al mismo tiempo, un bien puede ser originario de un país dado inclusive cuando para su fabricación/producción se utilizaron insumos provenientes de terceros países.

5. Reglas de origen

5.1. ¿Cuándo se considera que un bien o producto es originario de un país determinado?

Se considera que un bien es originario cuando es enteramente producido u obtenido en uno de los países miembros del acuerdo comercial (por ejemplo, productos agrícolas, de origen marino, de origen minero, entre otros).



También se considera que un bien es originario cuando ha sido objeto de una transformación suficiente, aun cuando en su proceso de elaboración, fabricación o producción se hayan utilizado materiales, insumos, piezas y componentes originarios de terceros países (no miembros del acuerdo comercial).

La *transformación suficiente* recién mencionada puede ocurrir de tres modos posibles:

1. A través de un salto en la clasificación arancelaria: cuando, a raíz de la transformación, se provoca un cambio de clasificación en la nomenclatura arancelaria, ya sea este cambio de capítulo, de partida o de subpartida.
2. A razón del Valor de Contenido Regional: estableciendo un límite porcentual que oficie de techo a los materiales no originarios, en relación al valor FOB del bien, que la mercadería puede poseer. También puede implementarse el VCR estableciendo un límite mínimo inferior del valor agregado nacional final que el bien debe poseer.
3. A causa del cumplimiento de requisitos específicos de producción: para algunas ramas productivas, y bienes pertenecientes a estas, se establece la necesidad de cumplir con determinados requisitos técnicos de producción o procesos concretos para asegurar que el bien sea originario del país exportador.

6. Normas reguladoras del comercio internacional

Por normas reguladoras de comercio exterior se alude al conjunto de disposiciones que reglan los requisitos de calidad de los bienes, los requisitos de envasado y etiquetado, la información que se le debe ofrecer al potencial consumidor del bien (composición, insumos utilizados, etc.), reglamentaciones respecto al cuidado medioambiental, normas que implican requisitos sanitarios y fitosanitarios, licencias, medidas antidumping y compensatorias, entre otras.

Medidas no arancelarias

The central image shows a glass jar of milk. To its left is a circular inset showing a nutrition label with the following data:

Amount Per Serving	Cereal
Calories	140
Calories from Fat	25 35
Total Fat 3g*	5% 5%
Saturated Fat 0.5g	3% 3%
Cholesterol 0mg	0% 0%
Sodium 0mg	0% 3%
Total Carbohydrate 26g	9% 11%
Dietary Fiber 4g	16% 16%
Sugar 2g	

To the right of the jar are two circular insets: the top one shows a scientist in a white lab coat and blue hairnet working with a microscope; the bottom one shows a factory production line with machinery and pipes.

Las medidas no arancelarias constituyen requisitos —distintos al arancel— que deben cumplir los productos importados.

7. Internacionalización económica

«Proceso consistente en la eliminación de las barreras al libre comercio, y en la expansión del comercio mundial, de forma que las empresas de un país extienden sus actividades a otros países, saliendo de su ámbito geográfico natural.» (Diccionario Espasa Economía y Negocios, 1997:345.)

8. Actividades de promoción comercial en el exterior

Las actividades de promoción comercial son indispensables para que una empresa dé a conocer las características de su producto en el mercado y deben estar vinculadas con la estrategia de comercialización o penetración de mercados externos trazada. Entre las actividades más habituales, se encuentran la participación en ferias, en misiones comerciales y en ruedas de negocios, así como la realización de publicidad por diferentes vías.

CAPÍTULO 2

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS PYMES

¿CÓMO GENERAR Y SOSTENER VENTAS INTERNACIONALES?



© ALADI

1. Los beneficios esperados de un proceso de exportación

La primera pregunta que debe hacerse una empresa antes de iniciar su proceso de ventas internacionales es qué tiene de interesante la exportación o, mejor aún, cuáles son los beneficios concretos de generar exportaciones.

Uno de los beneficios más importantes que experimentan las empresas que logran vender sus productos en el exterior es el aumento de sus ventas como resultado de la inserción de sus productos en un nuevo mercado demandante. Esto trae aparejado un mayor volumen de colocación de producción y, consecuentemente, mayores ingresos.

Además, las exportaciones benefician a las empresas mediante la diversificación del riesgo. Cuando una firma vende exclusivamente

a clientes locales queda sujeta a las variaciones de la demanda del mercado interno. En cambio, si consigue exportar reduce su dependencia respecto de lo que pase en su mercado local. Claramente, cuanto mayor sea la cantidad de mercados de destino, menor es el riesgo por una caída de ventas relacionada con factores exógenos a la empresa.

Asimismo, la colocación de productos en mercados externos impulsa la profesionalización de las empresas, dado que las exigencias comerciales y operativas del importador en el país de destino suelen ser mucho más elevadas que las que se derivan de una comercialización puramente local. Así, exportar implica una mejora progresiva de productos y procesos, lo que, en definitiva, vuelve a la empresa más competitiva.

Otro beneficio observable del proceso exportador es que la marca y la imagen de la empresa en el mercado local se ven claramente favorecidas: para el consumidor local no es lo mismo comprar un «producto» que comprar un «producto de exportación».

Finalmente, las ventas en el exterior implican cobrar en una moneda fuerte, un beneficio seguro para las empresas de mercados con tipos de cambio volátiles, ya que les da un mayor margen de certidumbre.

Si bien se podrían enumerar otras ventajas derivadas de la práctica exportadora (por ejemplo, el acceso a mejores precios de materias primas vinculado con el aumento de los volúmenes de producción), es preciso destacar que los beneficios mencionados no se obtienen en el corto plazo ni son inherentes a cualquier proceso de internacionalización de ventas, ni tampoco se puede pensar un proceso de exportación sin inversión. La exportación de productos debe ser el resultado de un proceso ordenado y conducente a la generación de ventas internacionales de calidad.

¿Cuáles son los beneficios concretos de generar exportaciones?

- Aumenta las ventas de la empresa como resultado de la inserción de sus productos en un nuevo mercado, lo que trae aparejado un mayor volumen de colocación de producción y consecuentemente mayores ingresos.
- Contribuye a la diversificación del riesgo.
- Impulsa la profesionalización de la empresa.
- Favorece la marca y la imagen de la empresa en el mercado local.
- Otorga un mayor margen de certidumbre a la empresa debido a que implica cobrar en una moneda fuerte.

En este sentido, no se trata simplemente de exportar. Una tienda local que hace una venta de una unidad de producto a un turista técnicamente está haciendo una exportación. También lo hace una empresa que vende por única vez un contenedor a un país limítrofe.

El real desafío de lograr un proceso de exportación exitoso es generar ventas sostenidas a lo largo del tiempo.

Tomando entonces este desafío como premisa, comenzaremos por plantear a qué debe apuntar una firma cuando inicia su camino hacia la internacionalización.

1.1 ¿A qué debe apuntar una firma cuando inicia su camino hacia la internacionalización?

1. Debe crear una oferta exportable ajustada a su segmento de consumo en el mercado de destino más conveniente para su caso.
2. Debe hacerlo a través de un importador o comprador profesionalizado en la atención a ese segmento.
3. Debe contar con una forma de promoción dirigida a encontrar los mejores compradores y apoyarlos en la creación o impulso de la demanda en el mercado de destino.
4. Debe evitar el facilismo de las comunicaciones: antes que tomar contacto con potenciales compradores, mediante un sitio web o por correo electrónico, se deberá dar contenido a la oferta.

La exportación de productos debe ser el resultado de un proceso ordenado y conducente a la generación de ventas internacionales de calidad.

5. Exportar es sinónimo de competir. En una conversación con un comprador de alimentos latinoamericanos de una gran cadena de supermercados de Estados Unidos, este decía: «Para que analicemos la compra de un producto, la empresa exportadora tiene tres minutos de fama [...]. En esos tres minutos debe demostrar por qué su producto es un buen negocio para nosotros y no el de las treinta empresas que están esperando en el lobby de nuestra oficina para reunirse con nosotros». Al finalizar la explicación del proceso de exportación, volveremos sobre esta situación para ver si en tres minutos la empresa podrá ofrecer un negocio atractivo, más allá de los precios que tenga.

Exportar es sinónimo de competir.

2. El proceso de exportación: un camino metodológico

El proceso comercial propuesto en el presente capítulo se basa en la observación y el estudio de más de 3000 casos de empresas latinoamericanas, norteamericanas y europeas que han logrado crear y sostener ventas internacionales. A lo largo del capítulo, se ilustrarán las explicaciones con ejemplos reales de empresas exportadoras exitosas.



A continuación, se presenta una serie de ejes agrupados en tres diferentes etapas, ordenados temporalmente y orientados a facilitar la creación de negocios de exportación sostenidos. Constituyen, en suma, una *metodología comercial exportadora*.

2.1. Etapa 1: Aspectos locales e internos

En la primera etapa del desarrollo de mercados internacionales se toma contacto con el proceso de exportación para comprenderlo, analizar las particularidades internas de la empresa y de su oferta y tener claras las exigencias aduaneras de exportación (costos, actividades y tiempos).

2.1.1. Conocimiento del proceso de exportación

Muchas empresas han intentado generar exportaciones con metodologías caseras que, en la mayoría de los casos, no producen los resultados esperados. Ante esta situación, muchas se frustran y optan por dejar las ventas internacionales para otro momento coyuntural o de bonanza macroeconómica para exportar.

Ingresar en el proceso de exportación significa conocer su funcionamiento y los resultados que se pueden esperar en función de las actividades que se realizan. Solo así las empresas pueden dar pasos firmes y ordenados hasta el final, lo que aumenta exponencialmente las posibilidades de ventas externas.

Por ello, las recomendaciones aquí planteadas no están dirigidas a las empresas que intentan hacer ventas esporádicas al exterior, sino a las que ven en la exportación un camino natural a recorrer para sostener su negocio.

Ingresar en el proceso de exportación significa conocer su funcionamiento y los resultados que se pueden esperar en función de las actividades que se realizan. Solo así las empresas pueden dar pasos firmes y ordenados hasta el final.

2.1.2. Análisis FODA

La siguiente etapa del proceso de exportación es saber exactamente qué hace la empresa y conocer su perfil completo. Antes que nada, es necesario realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Dicho FODA debe realizarse sobre la empresa y sus productos. Las fortalezas y debilidades son aspectos que la empresa controla y que dependen de ella, como el perfil del personal, los insumos que se utilizan, las maquinarias, etc. Las oportunidades y amenazas son factores sobre los cuales la firma no tiene control, por ejemplo, un acuerdo comercial que firme el país con otro país o la creciente venta de estos tipos de productos en algún destino en particular, entre otras.



© ALADI

El siguiente cuadro brinda algunos ejemplos de las variables que se incluyen dentro del análisis.

Fortalezas	Debilidades	
Maquinarias de última generación	Maquinaria obsoleta	Controladas por la empresa
Producto innovador de alto impacto en ventas	Desconocimiento de comercio exterior	
Personal bilingüe	Personal poco formado	
Personal entrenado en comercio exterior	Productos con fallas	
Amplia capacidad financiera	Problemas financieros	
Certificaciones de calidad	Bajo volumen de producción	
Experiencia exportadora	Altos costos de transporte local	
Etcétera	Etcétera	
Oportunidades	Amenazas	No controladas por la empresa
Nuevos acuerdos comerciales de nuestro país	Demanda en baja sectorial	
Coyuntura sectorial internacional favorable	Creciente venta de productos sustitutos	
Disponibilidad de programas gubernamentales de apoyo exportador	Crisis macroeconómicas	
Cercanía geográfica con centros de consumo	Cambios en hábitos de consumo	
Etcétera	Etcétera	

2.1.2.1. Análisis de la calidad del producto

Por dos motivos, es interesante detenerse en el análisis de la calidad del producto.

Por un lado, muchas empresas suelen indicar como fortaleza la alta calidad de su producto. No obstante, esta afirmación no le garantiza a un comprador internacional que sea efectivamente así. Los compradores reciben diariamente ofertas de empresas cuyos productos son ponderados como *de calidad*. Sin embargo, saben que esto no siempre es real y, de hecho, pueden corroborar diferentes calidades de productos de acuerdo a sus oferentes. Para que la calidad sea realmente la fortaleza de un producto con miras al comercio exterior, debe estar avalada por una entidad ajena a la empresa, que indique que en su fabricación se respetan determinadas normas de producción. Este proceso se conoce como *certificación de calidad*.

Por otro lado, cabe preguntarse en qué medida es indispensable tener un producto de calidad para exportar. Es decir, ¿la calidad de un producto es una condición de compra para un potencial comprador? La respuesta se puede encontrar en el siguiente caso.

Hace unos años, en un programa de promoción de exportaciones en Bolivia que ofrecía asistencia individual a empresas que deseaban exportar, una empresa planteó lo siguiente: «Nuestra intención es desarrollar el mercado del norte argentino con nuestros jugos de naranja». Al analizar el perfil completo de la empresa, se constató que el producto tenía un 1% de naranja, lo que lo posicionaba como producto de baja calidad. ¿Es posible comercializarlo?

Sí, es posible; simplemente hay que seleccionar bien el segmento de consumo:

Para que la calidad sea realmente la fortaleza de un producto con miras al comercio exterior, debe estar avalada por una entidad ajena a la empresa, que indique que en su fabricación se respetan determinadas normas de producción. Este proceso se conoce como *certificación de calidad*.

¿La calidad de un producto es una condición de compra para un potencial comprador?

Productos de alta calidad	→	Segmento poblacional de alto poder adquisitivo
Producto de calidad media	→	Segmento poblacional de poder adquisitivo medio
Productos de baja calidad	→	Segmento poblacional de bajo poder adquisitivo

El cuadro anterior muestra que existen o que se crean diferentes productos para diversos segmentos de consumo en función del poder adquisitivo de cada uno. A partir del supuesto de que todos estos productos fueron aprobados para su comercialización por las autoridades competentes, un producto de baja calidad tiene un amplio sector de consumo que está en condiciones de comprarlo. Lo mismo sucede con los demás niveles de calidad del producto. Por lo tanto, antes de montar el negocio de exportación es importante saber con exactitud hacia dónde están dirigidos los productos, lo que allanará el camino hacia la creación de ventas internacionales.

2.1.3. Exigencias aduaneras de exportación

En esta etapa de preparación, es importante conocer las exigencias de la aduana para exportar los productos de la empresa y saber cuál es el costo de la exportación. Estos dos aspectos ayudarán a determinar dos cuestiones centrales: los tiempos de entrega y los precios de exportación.

En lo que respecta a los tiempos, la aduana exige ciertas intervenciones que pueden demorar la exportación algunos días, semanas e, incluso, meses. Por ejemplo, hace un tiempo una empresa importadora argentina negoció un contrato de compraventa con una compañía exportadora que debía proveerle

ciertos productos para las ventas de Navidad. Los productos llegaron el 26 de diciembre, por lo que fue necesario estudiar las condiciones estipuladas en el contrato para iniciar una demanda internacional contra la empresa exportadora. Esta argumentaba que la entrega había demorado varias semanas debido a una certificación aduanera que desconocían al momento de la venta. Para que esto no le suceda a ninguna empresa que desee exportar, en esta etapa de preparación se debe obtener la información sobre el tratamiento aduanero.



© ALADI

La información puede ser solicitada a un despachante o agente de aduanas o bien en la propia aduana. Indicando el código arancelario de los productos, se puede obtener información sobre:

1. Intervenciones o certificaciones de exportación, por ejemplo, de seguridad alimentaria
2. Aranceles de exportación o retenciones
3. Beneficios de exportación o reintegros
4. Plazo de liquidación de divisas (en caso de que exista)

Las exigencias varían según el país del exportador y suelen modificarse con el tiempo. Por ejemplo, la exigencia de liquidación de divisas existe en algunos países, mientras que en otros tiende a desaparecer; los impuestos de exportación son exigidos por pocas aduanas en el mundo y los reintegros suelen darse de diferentes maneras en mercados subdesarrollados. Es importante, entonces, verificar con el despachante de aduanas las condiciones vigentes, para lo cual es necesario conocer el código arancelario del producto.

Además de las exigencias aduaneras —de las que pueden derivarse aranceles e impuestos—, es importante analizar con el despachante de aduanas los costos de exportación: gastos portuarios, de depósito fiscal, de carga, etc., así como los tiempos del trámite del envío al exterior.

2.2. Etapa 2: Definición y estudio del mercado de destino

En esta segunda etapa de desarrollo del proceso exportador, se debe seleccionar el mercado de destino más adecuado para la empresa y estudiarlo en detalle para elaborar, en una última etapa, el plan de exportación o la oferta exportable.

2.2.1. Definición del mercado de exportación

En este punto es importante preguntarse por cuántos mercados se debe comenzar: ¿Por uno? ¿Por una región? ¿Por todos aquellos que se pueda abastecer teniendo en cuenta la capacidad de producción de la empresa?



La respuesta puede ser ejemplificada mediante el caso de una empresa argentina de autopartes. La empresa realizó un estudio del mercado mexicano para sus productos a fin de saber qué modificaciones o ajustes debía hacer en su oferta y cuál era el canal de distribución más conveniente. Finalizado el estudio, la empresa reiteró el estudio pero para el mercado peruano. Al preguntarle qué había sucedido con su interés por México, la empresa respondió: «El estudio para Perú es para saber si el año que viene podremos utilizar las nuevas matrices de producción que vamos a desarrollar para México. Todo este año debemos trabajar en el caso mexicano: desarrollar el producto ajustado, poner en marcha una actividad promocional, encontrar un importador, llevar a cabo la exportación y el seguimiento para la próxima venta [...]. Con dos mercados a la vez no podríamos trabajar».

El desarrollo de un nuevo mercado exige tiempo y dinero, por lo que es recomendable comenzar o continuar con un solo mercado a la vez, prestando la debida atención a la generación de ventas.

Ahora bien, es necesario comenzar por un destino. Hay que preguntarse, entonces, por cuál.

Existen cerca de 200 mercados que actúan de forma activa en el comercio exterior. De estos, debemos elegir el más conveniente para nuestra empresa. Para esto, es necesario aplicar una serie de *filtros*. La aplicación de estos filtros dependerá de la experiencia de la empresa, de su comercialización y de su producto.

Para seleccionar un mercado es necesario aplicar una serie de filtros.. La aplicación dependerá de la experiencia de la empresa, de su comercialización y de su tipo de producto.

Filtro n.º 1: Flujos de comercio

El primer filtro sugiere una pregunta: ¿Debe la empresa comenzar su proceso exportador por mercados donde el producto nacional ya existe o por aquellos donde el producto de su país no se vende? Donde no se venden productos nacionales, ¿hay oportunidades?

Podemos responder esta pregunta con dos ejemplos de consorcios de promoción sectorial.

El primer ejemplo se trata de un grupo de promoción de pisco peruano. Varias empresas juntas invertían una importante suma de dinero para dar a conocer el pisco peruano en mercados donde no se consumía, ya que para que los importadores de destino lo comprasen debían generar demanda. La estrategia consistió en hacer publicaciones en medios gráficos y degustaciones en los puntos de venta. Dado que el costo era demasiado elevado para una sola empresa, se agruparon varias para poder costear esta estrategia de posicionamiento.

El segundo ejemplo es el del vino argentino. Mediante un sistema similar al anterior, un grupo de empresas mendocinas invirtió una gran cantidad de dinero para promocionar el vino argentino en España, buscando ampliar la demanda y, por ende, el interés de potenciales importadores. Al igual que en el caso anterior, el costo de generación de esa demanda era elevado, lo que requirió que se agruparan varias compañías para poder abordarlo.

Estos ejemplos nos dan pistas sobre la posible respuesta a la pregunta planteada: si una empresa está iniciando su proceso de exportación, puede comenzar a vender en cualquier mercado. No obstante, es recomendable apuntar a aquellos donde el producto nacional ya se comercializa, donde se sabe que existe demanda

Si una empresa está iniciando su proceso de exportación, puede comenzar a vender en cualquier mercado; no obstante, es recomendable apuntar a aquellos donde el producto nacional ya se comercializa, donde se sabe que existe demanda concreta, es decir, los destinos con los que haya flujo de comercio.

concreta, es decir, en los destinos con los que haya flujo de comercio.

Para conocerlos, se pueden utilizar diferentes herramientas estadísticas, muchas de ellas sin costo. En el capítulo 4, se muestra cómo utilizar las herramientas ALADI para seleccionar un mercado de exportación.

Filtro n.º 2: Acuerdos comerciales

Es sabido que para un importador es más atractivo comprar productos en países con los cuales existen acuerdos de libre comercio o de reducciones arancelarias que en aquellos con los que no se ha negociado este tipo de acuerdos.

Un acuerdo comercial reduce o elimina los aranceles de importación en destino, lo que hace que el destinatario pague menos por el producto nacionalizado o, desde la óptica del exportador, que su producto sea económicamente más accesible para el consumidor final.

Existen muchos acuerdos comerciales. En el capítulo 3, se hará referencia a los acuerdos que rigen el comercio intrarregional de alimentos. En el capítulo 4, de Herramientas de acceso a mercados, se verá cómo consultar a través del Sistema de Comercio Exterior de la ALADI, los beneficios otorgados en los acuerdos vigentes suscritos en el ámbito de la ALADI.

Un acuerdo comercial reduce o elimina los aranceles de importación, lo que hace que el producto exportado sea económicamente más accesible para el consumidor final.

Filtro n.º 3: Cercanía geográfica

Este punto se puede ilustrar mediante el caso de una empresa argentina que fabricaba *mouse pads*. Su precio de exportación era de US\$ 0,40, mientras que China ofrecía el mismo producto a un precio 50% menor. No obstante, la incidencia que tenía el costo

del flete entre China y los países sudamericanos era tan grande que la empresa argentina era competitiva en la región.

Este caso demuestra que, cuando el producto ocupa mayor volumen y su precio relativo en comparación con otros tipos de productos es menor, la incidencia del flete en el precio final es alta. Dicho de otra manera: si el producto que se exporta ocupa mucho volumen y no es muy costoso, el precio del flete impacta fuertemente sobre el precio final, y a la inversa.

Si el producto que se exporta ocupa mucho volumen y no es muy costoso, el precio del flete impacta fuertemente sobre el precio final, y a la inversa.

Por lo mencionado, y por el simple hecho de que es más sencilla la gestión de venta en un mercado de proximidad, la cercanía geográfica es un factor importante a la hora de determinar el destino de las exportaciones.

Filtro n.º 4: Lazos culturales

La incidencia de los lazos culturales en el comercio exterior es elevada. Basta con ver el mapa de destinos de exportaciones de un país para darse cuenta de su incidencia.

En la práctica, los lazos culturales hacen más comercializables a los productos, dado que las tendencias de consumo en el mercado de destino suelen ser similares a las del país de exportación. Por ello, en general el producto tiene más oportunidades de venta.

Por lo tanto, cuando se selecciona un potencial destino de exportación se deben tener en cuenta aquellos mercados con los cuales existan lazos culturales.

Los lazos culturales hacen más comercializables a los productos, dado que las tendencias de consumo en el mercado de destino suelen ser similares a las del país de exportación.



© ALADI

Filtro n.º 5: Mercados con tolerancia

En un proceso incipiente de internacionalización de ventas, ¿es esperable que se cometan errores en las primeras exportaciones? La respuesta es simple: sí.

El comercio exterior tiene muchas variables que se deben controlar para que el negocio salga perfecto: fechas, contratos, entregas, embalajes, documentos, cálculos de precio, logística, etc. Es muy factible que se cometan errores hasta lograr cierta experiencia que permita a la empresa exportar de manera profesional.

Al comienzo del presente capítulo se comentaba que un comprador de un hipermercado de Estados Unidos otorgaba

solo tres minutos de fama a sus potenciales proveedores para que pudieran convencerlo de un negocio de compra. Lo que cabe preguntarse aquí es: vendido el producto, ¿tolerará errores? La respuesta también es clara: no. Las primeras operaciones son utilizadas habitualmente por este tipo de compradores como prueba; si se cometen errores en alguna de ellas, la siguiente no se realizará.

En general, este tipo de compradores suele actuar en mercados desarrollados. Es por eso que las primeras ventas internacionales deben dirigirse hacia países o destinos que presenten mayor tolerancia a estos errores y que permitan generar la experiencia necesaria para el comercio exterior, para abordar, más adelante, mercados más desafiantes.

El comercio exterior tiene muchas variables que se deben controlar para que el negocio salga perfecto: fechas, contratos, entregas, embalajes, documentos, cálculos de precio, logística, etc.

Es muy factible que se cometan errores hasta lograr cierta experiencia que permita a la empresa exportar de manera profesional.



© ALADI

Elementos finales para la definición del destino

Los filtros no permiten, por sí solos, definir con precisión el destino de exportación. Si se aplicaran todos, siempre se seleccionaría un país limítrofe que cumpliera con todas las características que indican.

En este sentido, la selección del destino no es el resultado de un proceso exacto ni mucho menos mecánico. Aquí se debe ampliar el análisis, incluyendo el perfil de la empresa, su comercialización y sus productos, para poder finalizar con la selección.

La selección del destino no es el resultado de un proceso exacto ni mucho menos mecánico. Aquí se debe ampliar el análisis, incluyendo el perfil de la empresa, su comercialización y sus productos, para poder finalizar con la selección.

El siguiente ejemplo es ilustrativo del proceso de selección.

Una empresa peruana, fabricante de pimientos en conserva con agregado de picante, buscaba seleccionar su destino de exportación. Para lograrlo, pidió asesoramiento profesional: desde la aplicación de filtros a la consideración del perfil de sus productos y su comercialización.

1. Flujo de comercio

Se delimitaron aquellos mercados que eran compradores de este tipo de productos peruanos.

2. Acuerdos comerciales

Al tratarse de un producto gourmet, el origen determina por sí mismo un atractivo. Además, al analizar los niveles de precios se constata que son relativos, ya que se posicionan como productos de alto valor agregado. Por este motivo, este filtro no fue central en la determinación del destino.

3. Lazos culturales

Se seleccionaron países con lazos culturales, ya que estos facilitarían los negocios al contar con tendencias de consumo similares.

4. Cercanía geográfica

Al tratarse de productos de alto valor agregado, la cercanía geográfica no fue un valor esencial.

5. Mercados con tolerancia

Los productos gourmet están dirigidos al segmento de poder adquisitivo medio y alto. Cuando estos segmentos son más grandes, más posibilidades de venta tienen los productos. Aquí entran mercados desarrollados o subdesarrollados de gran porte, en que la porción de la clase media y alta adquiere un peso considerable.

Aplicados los filtros, había varios mercados con potencial de compra. No obstante, como se mencionó, siempre es necesario incluir en el análisis el perfil de la empresa, su comercialización y sus productos.

En este caso, se consideró que los mercados que tenían mayor potencial de compra eran aquellos que valoraban los productos gourmet y en los que, además, los productos picantes poseían alta demanda. Teniendo en cuenta esto último, el mercado de destino seleccionado fue el mexicano.

Así, existen muchos factores inherentes a las empresas, al sector o a las tendencias de comercialización —entre otros aspectos— que ayudan a definir los mercados de destino.

2.2.2 Estudio del mercado de exportación

Antes de entrar en el estudio del mercado de destino, es central identificar quién es el cliente real de la empresa exportadora. Según los mercados, el canal puede ser más pequeño, en que existan un importador y las tiendas, o puede haber un importador que entregue directamente a consumidores finales o un importador fabricante para productos semielaborados.

La pregunta debe ser quién es el cliente de la empresa exportadora. La respuesta es sencilla: el cliente es el consumidor final o el último eslabón en la cadena de compras para un producto semielaborado.

Son los consumidores finales quienes sostienen las ventas internacionales y en función de los cuales los productos deben ajustarse. Los importadores y el resto de los actores en la cadena de distribución son simples socios de negocios que intentan llegar con nuestro producto a quien paga por él.

Es importante, entonces, partir de la premisa base del comercio exterior: el último eslabón en la cadena de compras es nuestro cliente. Con esta premisa se trabajará en toda la planificación que se estudiará más adelante.

2.2.2.1. Estudio de mercado

Seleccionado el destino, es central preguntarse si la empresa sabe qué formas, insumos, ingredientes, gustos, talles, tamaños, colores o packaging debe tener el producto para venderse allí; cuáles son los niveles de precio a los que usualmente se compra en ese destino; cuál es el segmento objetivo de consumo para los productos; quién o quiénes son los importadores más adecuados

para la empresa, los que atienden el segmento de consumo objetivo; qué formas de promoción se deben implementar para dar con los compradores adecuados y si se puede vender con la marca de la empresa o esta ya se encuentra registrada en destino, entre otros temas.

La respuesta es clara: la empresa desconoce las variables comerciales del mercado seleccionado.

Las empresas que compiten en el comercio exterior son aquellas que, como mínimo, ajustan su oferta a las características del mercado de destino. Si no lo hicieran, tendrían una oferta deficiente y poco competitiva para los compradores internacionales, los cuales —vale remarcar— en la gran mayoría de los casos compran negocios previamente configurados para sus mercados.

Para lograr tal ajuste y responder a las preguntas anteriormente planteadas, es momento de realizar un estudio del mercado del destino seleccionado.

Lo primero que hay que preguntarse es quién realiza el estudio. Una empresa puede encargar dicho estudio a una consultora o a entidades de promoción, o bien intentar realizarlo por Internet. Sin embargo, nunca habrá una mejor opción que un viaje de prospección comercial o de estudio. Esto significa que debería ser el personal de la misma empresa quien verifique *in situ* las características del mercado de destino, ya que este está en mejores condiciones de detectar oportunidades, recolectar información de interés y aprender sobre el funcionamiento de la comercialización, la cual es vital en el posterior proceso de venta y negociación.

No obstante, también es válido tercerizar la realización del estudio, pero siempre que este se realice en forma personalizada para la empresa. Por otro lado, los estudios por Internet no suelen arrojar

Las empresas que compiten en el comercio exterior son aquellas que, como mínimo, ajustan su oferta a las características del mercado de destino. Si no lo hicieran, tendrían una oferta deficiente y poco competitiva de cara a los compradores internacionales, los cuales —vale remarcar— en la gran mayoría de los casos compran negocios previamente configurados para sus mercados.

No habrá una mejor opción que un viaje de prospección comercial o de estudio. Esto significa que debería ser el personal de la misma empresa quien verifique *in situ* las características del mercado de destino, ya que este está en mejores condiciones de detectar oportunidades, recolectar información de interés y aprender sobre el funcionamiento de la comercialización, vital en el posterior proceso de venta y negociación.

información de gran valor, lo que, como veremos más adelante, suele hacer la diferencia entre la configuración de una oferta sólida y una deficiente.

2.2.2.2. Contenido del estudio

Un estudio de mercado de destino, en su versión de análisis de comercialización de productos —como el que se requiere en esta etapa— siempre debe basarse en cuatro factores vinculados con la mezcla comercial (mix de marketing).

Mix de marketing

1. Productos
2. Precios
3. Canal de distribución (más específico y práctico aún que la Plaza)
4. Promoción

Los estudios de mercado pueden y deben tener descripciones generales de los destinos: geografía, economía, política, etc., pero nunca estarán completos ni serán realmente valiosos si no incluyen las cuatro variables de la mezcla comercial antes mencionada.

Para comentar su realización, se propone una serie de preguntas que deben incluirse en la investigación con el fin de recabar información eficaz y de valor para la futura configuración de la oferta.

a. Producto

En este punto se deberá indagar acerca de todas las características que posean los productos comercializados en ese país. Las preguntas a responder son:

Preguntas sobre el producto

- A. ¿Qué tipos de productos se comercializan?
- B. ¿De qué origen son?
- C. ¿Qué formas, insumos, ingredientes, gustos, talles, tamaños, colores o packaging tienen?
- D. ¿Por qué se venden los productos nacionales de dicho país?
- E. ¿Por qué se venden los productos importados?
- F. ¿Qué diferencia existe entre los nacionales y los importados?
- G. La marca de nuestra empresa, ¿ya está registrada en el destino?
- H. La marca de nuestra empresa, ¿tiene otro significado en el mercado de destino?
- I. ¿Cuál es el costo de registro de la marca?
- J. ¿Cuáles son los factores de éxito de cada producto que se comercializa en ese mercado? Es decir, ¿por qué se venden? O mejor aún, ¿qué característica hace que los consumidores los demanden?

La última pregunta es fundamental en el proceso de exportación, ya que permite conocer características que atraen la demanda y deja el camino allanado para configurar un producto en ese sentido.



© ALADI

Al respecto, se puede citar el ejemplo de una empresa chilena dedicada a la fabricación y exportación de vinos que, luego de realizar exportaciones a doce países, muchos de ellos europeos, llevó adelante actividades de promoción en Inglaterra sin mayores resultados. Al realizar el estudio en el mercado inglés, comprobó que gran parte de su población es tradicionalista sobre el origen de los vinos que consumen (preferentemente franceses o italianos). No obstante, una porción de la población estaba dispuesta a consumir vinos de otros orígenes, como el chileno. Al analizar el comportamiento de esa demanda, se evidenciaba que el segmento que estaba dispuesto a consumir productos de orígenes no tradicionales eran los jóvenes, de la franja etaria de 18 a 32 años, quienes tendían a comprar vinos en botellas pequeñas, individuales. En este sentido, el factor de éxito para los productos de la bodega chilena era achicar su packaging, ya que su segmento de consumo prefería ese formato.

Otro caso es el de una empresa argentina productora de aceite de oliva extra virgen, que había desarrollado un packaging de primera línea, similar a los mejores del mundo; sin embargo, su producto no rotaba en las góndolas de un supermercado del sur de Estados Unidos. El estudio de mercado permitió advertir que el producto era similar en presentación y en precio a los de origen italiano y español y que los consumidores elegían —ante cierta paridad de precio y apariencia— aquellos con origen mejor posicionado, es decir, italianos y españoles. No obstante, había una gran cantidad de consumidores dispuesta a consumir otros aceites de oliva cuando éstos presentaban un perfil artesanal. Por ese motivo, la empresa argentina desarrolló un nuevo packaging bajo ese concepto y comenzó a multiplicar las ventas de sus productos en los puntos de venta norteamericanos.

Por último, si bien el estudio sobre el flujo de comercio permite saber si los productos nacionales ingresan en el mercado de destino, es necesario verificar el tratamiento aduanero de importación:

Preguntas sobre el tratamiento aduanero para la importación del producto

- A. ¿Cuál es la normativa de importación del producto en ese destino?
- B. ¿Con qué normas o certificaciones debemos cumplir para ingresar en él?
- C. ¿Cuáles son las normas de etiquetado?
- D. ¿Qué otros requisitos aduaneros o no aduaneros existen?

Es fundamental que las empresas primero determinen su segmento objetivo y luego al importador que se ocupa de dicho segmento.

b. Canales de distribución

El siguiente punto a investigar es cómo llegan los productos al principal cliente que tiene una empresa exportadora, el consumidor final o el último eslabón en la cadena de compra, si se tratara de un producto semielaborado o insumo.

Lo primero a identificar es el comportamiento del consumidor y el potencial cliente final:

Preguntas sobre el comportamiento del consumidor y el potencial cliente final

- A- ¿Existen diferentes segmentos de consumo para este tipo de producto?
- B- ¿Cómo se separan esos segmentos: por nivel de ingresos, por gustos, por situación geográfica o por qué otra razón?
- C- ¿Cuál es el segmento de consumo que corresponde a nuestra empresa?
- D- ¿Cómo funciona la pirámide de distribución? ¿Están todos los actores posibles: importador> distribuidor> mayorista>tienda>consumidor final? Para productos semielaborados o insumos, ¿importador>distribuidor> mayorista>fábrica?
- E- ¿Quién es el importador que atiende el segmento de consumo de los productos de nuestra empresa?

Esta última respuesta también es muy importante para el desarrollo de la futura exportación.

Al respecto, es ilustrativa la experiencia de una empresa fabricante de lápices de El Salvador que, en un viaje de negocios a Estados Unidos, entrevistó a dos potenciales compradores y ambos le dijeron lo mismo: «Conseguimos el producto más barato en China». Dicha empresa participaba de un programa del Ministerio de Producción, en el que por cada árbol que talaban para fabricar lápices debían plantar dos. Además, tenía un taller-escuela donde se entrenaba a gente de bajos recursos y, cuando aumentaban las ventas, los empleaba en la producción. Finalmente, sus productos incluían un diseño más atractivo que el de los lápices chinos.

No obstante, los dos importadores norteamericanos preferían los lápices chinos por una simple razón: el segmento de consumo que atendían no valoraba ni el diseño ni la responsabilidad social del producto, sino solo el precio. Lo que ocurrió fue que la empresa se equivocó de importador: debía contactarse con aquellos que atendían un segmento de consumo que valorara estas características del producto por encima del precio. Por esto, es fundamental que las empresas determinen primero su segmento objetivo y luego el importador que se ocupa de dicho segmento.

El conocimiento de los niveles de precios permite establecer los márgenes en los que la empresa se podrá mover, pero solo a modo de referencia. La razón de esta afirmación se estudiará cuando se configure la oferta exportable.

c. Precio

El conocimiento de los niveles de precios permite establecer los márgenes en los que la empresa se podrá mover, pero solo a modo de referencia. La razón de esta afirmación se estudiará cuando se configure la oferta exportable.

Como se analizará más adelante, el precio de exportación será un emergente entre el cálculo del precio de la empresa (la suma de costos y utilidad) y los precios observados en el mercado de destino.

Preguntas sobre el precio

- A- ¿Cuáles son los precios de los productos importados competitivos?
- B- ¿Cuáles son los costos de importación?: aduaneros, fiscales y operativos.
- C- ¿Con qué porcentaje de utilidad remarca cada eslabón de la cadena de distribución?
- D- ¿A qué precios llega el producto al consumidor final o al último eslabón en la cadena de compra?
- E- ¿Existen diferentes precios para diferentes segmentos de consumo?
- F- ¿En qué segmento ingresan nuestros productos?

d. Formas de promoción

En esta etapa, es preciso indagar cómo se dan a conocer los productos de exportación a dos actores del canal de distribución: los importadores y los consumidores finales o último eslabón en la cadena de compras.

Preguntas sobre la promoción

- A- ¿Cuáles son las formas de promoción dirigidas a importadores usualmente utilizadas en este mercado?
- B- ¿Cuáles dan más resultado?
- C- ¿Cuáles son las formas de promoción dirigidas a consumidores finales, o último eslabón en la cadena de compra, usualmente utilizadas en este mercado?
- D- ¿Cuáles dan más resultado?
- E- ¿Qué costos tiene cada una de las modalidades analizadas?

2.2.2.3. Modalidades de relevamiento de la información

Las fuentes de información y sus herramientas de relevamiento son variadas y se componen de:

- Entrevistas con referentes de opinión, por ejemplo: cámaras, agencias públicas sectoriales, etc.
- Entrevista a actores clave de los diferentes eslabones de la cadena de distribución
- Personal de aduanas, agentes o despachantes de aduanas
- Estadísticas oficiales de comercio



© ALADI



- Revistas especializadas
- Visitas a puntos de venta
- Estudios preexistentes
- Otras fuentes

Si bien estas fuentes de información pueden brindar datos precisos e información valiosa para el exportador, es importante destacar que si se cuenta con productos ajustados al consumidor final se debe entrevistar a especialistas en dichos consumidores, a fin de obtener información sobre su comportamiento, lo que permite comprender al cliente real que tiene el exportador.

Los especialistas son quienes están en contacto permanente con los consumidores finales, quienes, por su posición, se encuentran más próximos a la situación de compra y tienen trato directo con ellos: vendedores de tiendas o minoristas.

A estos últimos se los deberá visitar y entrevistar, a fin de obtener datos necesarios para confeccionar la oferta de exportación. En la medida de lo posible, en dicha entrevista se deben intercambiar muestras de productos con estos referentes clave a fin de cotejar sus opiniones y las potenciales mejorías o ajustes necesarios para entrar de manera eficaz en el segmento de consumo correspondiente.

Si se cuenta con productos ajustados al consumidor final, se debe entrevistar a especialistas en dichos consumidores a fin de obtener información sobre su comportamiento, lo que permite comprender al cliente real que tiene el exportador.

2.3. Configuración de la oferta exportable y creación de un negocio de compra

2.3.1. Configuración de la oferta exportable

En esta última etapa se debe configurar la oferta de exportación. Las empresas que han atravesado las etapas anteriores están en condiciones de diseñar un negocio capaz de sostenerse en el tiempo. Es preciso, entonces, saber cómo hacerlo.

Cabe aclarar que la oferta exportable también se compone de la mezcla comercial (mix de marketing), en este caso, la internacional. Por esto, la creación de la oferta exportable se trabajará mediante los siguientes cuatro aspectos:

a. Producto

Basada en el estudio de mercado correspondiente, la empresa debe ser capaz de ajustar su producto a las tendencias de consumo de su segmento en el mercado de destino.

En esta etapa, hay que pensar en adecuar el producto al destino o mejorarlo respecto de los que compiten en el mercado de interés. Es importante recordar que el producto no estará en condiciones de ser ofrecido hasta que no esté debidamente confeccionado y en condiciones de ser presentado ante un potencial comprador.

Tomando los ejemplos precedentes, en esta etapa la empresa argentina de aceite de oliva extra virgen decide dar un «carácter artesanal» a su producto modificando su packaging o, en el caso de la bodega chilena, cuando decide achicar el envase de su producto para ofrecerlo al segmento joven del mercado inglés.

b. Canales de distribución

Definido el producto, se debe avanzar sobre la elección del canal de distribución.

La gran mayoría de las empresas exportadoras selecciona un importador como el primer eslabón en su cadena de distribución en destino. No obstante, esta no es la única forma de ingresar en el mercado elegido. Se pueden recomendar otras maneras:

Basada en el estudio de mercado que corresponda, la empresa debe ser capaz de ajustar su producto a las tendencias de consumo de su segmento en el mercado de destino.

La gran mayoría de las empresas exportadoras selecciona un importador como el primer eslabón en su cadena de distribución en destino. No obstante, esta no es la única forma de ingresar en el mercado elegido.

La empresa vendedora puede optar por vender sus productos en forma directa o a través de una empresa trading que se ocupe de hacer la exportación, o bien agruparse con otras empresas y formar un grupo o consorcio de exportación. Esta última opción es por demás interesante porque se suma volumen de exportación (cuando las empresas realizan el mismo producto) o se ofrece una línea completa (cuando las empresas producen mercaderías complementarias). Por otro lado, se abaratan los costos de promoción internacional, operativos, de disponibilidad de personal formado y de capacidad de compra de insumos.

- a) La contratación de un representante que desarrolle la venta de los productos en destino, nacionalice la mercadería y la entregue.
- b) La instalación de una empresa propia que distribuya o venda en el destino seleccionado.
- c) El desarrollo del modelo de franquicia internacional. Este tipo de venta se utiliza para empresas con negocios probados y exitosos en el mercado local, lo que permite documentar la metodología y replicar el modelo para su venta en el mercado externo.
- d) A través del régimen del Courier, en que el destinatario no debe efectuar la importación ante aduanas. La empresa puede realizar ventas directas fraccionadas a tiendas o consumidores finales. Se debe, entonces, verificar la tolerancia de envíos, tanto en valor como en peso, ya que si se excede en alguno de estos aspectos, el destinatario deberá hacer la importación formal ante aduanas, procedimiento que difícilmente se lleve a cabo.
- e) La venta de marca para su utilización en destino.
- f) La venta de *know-how*.
- g) La venta de licencia de fabricación.

Finalmente, el canal de comercialización también comienza en el país de importación. La empresa vendedora puede optar por vender sus productos en forma directa o a través de una empresa trading que se ocupe de hacer la exportación, o bien agruparse con otras empresas y formar un grupo o consorcio de exportación.

Esta última opción es por demás interesante porque se suma volumen de exportación (cuando las empresas elaboran el mismo producto) o se ofrece una línea completa (cuando las empresas producen mercaderías complementarias). Por otro lado, se abaratan los costos de promoción internacional, operativos, de

disponibilidad de personal formado y de capacidad de compra de insumos.

c. Precio

Como se había mencionado, los niveles de precios son un resultante del precio obtenido por las empresas (sumando costos y utilidad) y el conocimiento de los niveles existentes en el mercado de destino.

- **Precio obtenido por las empresas sumando costos y utilidad**

Lo primero a tener en cuenta es que el cálculo del precio dependerá del punto de entrega de la mercadería al importador. Si en una futura venta se acuerda un precio que incluya los gastos hasta que la mercadería esté a bordo, tendrá un costo determinado. Si se acuerda que incluye los gastos hasta que el barco llegue a destino, dicho monto incluirá además el costo de seguro y del flete internacional. Estos diferentes puntos en los que se produce la entrega están establecidos por los INCOTERMS, que delimitan los derechos y obligaciones del exportador y del importador en una operación de comercio exterior. Fueron creados por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) y se aplican a todas las operaciones de exportación e importación. Se recomienda a las empresas interiorizarse con los INCOTERMS a fin de conocer su funcionamiento.

Para el cálculo del precio de exportación que configura la oferta exportable, hay que detenerse en dos INCOTERMS, muy similares entre sí: el FOB (significa que el exportador realizó la exportación ante Aduanas y dejó la mercadería a bordo de un buque lista para partir hacia el destino) o el FCA (igual que el anterior, pero para otros medios de transporte).

Los niveles de precios son un resultante del precio obtenido por las empresas (sumando costos y utilidad) y el conocimiento de los niveles existentes en el mercado de destino.

El cálculo del precio dependerá del punto de entrega de la mercadería al importador.

La lista de precios de exportación debe basarse en estos INCOTERMS. Esto se debe a que son los precios de la mercadería apenas salidos de la aduana de exportación y listos para que un importador, contratando un flete internacional, los pueda conducir a destino. Se los considera precios de salida, ya que el exportador realizó las tareas de exportación y la mercadería está lista para viajar a destino.

Es importante aquí tomar contacto con un agente de aduanas para verificar los costos de exportación al momento de calcular los precios, ya que estos contendrán la suma de los costos de producción, utilidad pretendida y todos los gastos de exportación.

- **Niveles de precio analizados en el destino y configuración del precio final**

Calculado el precio en condiciones FOB o FCA, es preciso cotejarlo con el precio al que usualmente se venden los productos en el destino y tomar una decisión sobre el precio base de exportación. Si el precio al que se comercializa la mercadería en destino es más alto que el que la empresa calculó, la utilidad se puede ajustar hacia arriba. En caso de que sea menor, se realizará la operación inversa.

El precio a cotizar debe estar acompañado de cantidades mínimas, medias y máximas. También, deben definirse descuentos por volúmenes y la política de financiación al comprador.

El precio a cotizar debe estar acompañado de cantidades mínimas, medias y máximas. También deben definirse los descuentos por volúmenes y cuál es la política de financiación al comprador.

d. Promoción

En el último punto de la confección de la oferta exportable, se debe definir la forma de promoción internacional que se pondrá en marcha.

Existen diferentes e innumerables formas de promoción internacional, pero las más destacadas son:

• Ferias internacionales

La feria es un evento que se lleva adelante en un país de destino, donde se debe contratar un *stand* y mostrar los productos ante los importadores que la visitan.

• Misiones Comerciales y Ruedas de Negocios

Las misiones comerciales pueden ser emisivas (la empresa viaja al exterior para reunirse con potenciales compradores) o inversas (los compradores viajan al país de origen).

Por otra parte las ruedas de negocios son encuentros empresariales donde se concentran exportadores e importadores y constituyen una buena oportunidad para generar contactos y concretar negocios.

• Eventos de degustación o demostración

En estos eventos se alquila un espacio—salón o predio—adecuado para mostrar o degustar los productos ante importadores previamente invitados.



© ALADI

La configuración de un sitio web de exportación no es una elección, sino una obligación. Esto se debe a que dicha herramienta se posiciona como la vidriera del exportador y debe contar con un diseño tal que, a simple vista, permita al importador reconocer que se trata de una empresa exportadora capaz de proveerlo de forma profesional.

• Internet

Sitio web propio e intermediarios digitales (market places, redes sociales, directorios de empresas, etc.).

A pesar del avance tecnológico, las empresas compradoras aún tienden a iniciar relaciones comerciales con compradores de forma presencial, es decir, mediante algunas de las tres primeras formas de promoción mencionadas.

No obstante, la configuración de un sitio web de exportación no es una elección, sino una obligación. Esto se debe a que dicha herramienta se posiciona como la vidriera del exportador y debe contar con un diseño tal que, a simple vista, permita al importador reconocer que se trata de una empresa exportadora capaz de proveerlo de forma profesional.

Para lograr ese perfil de sitio web, no deben olvidarse los siguientes elementos:

Descripción de la empresa

El exportador debe incluir, de forma breve, temas como historia de la empresa, posición en el mercado local, experiencia internacional (obviar si no se tiene), tipos de clientes, entre otros temas del negocio.

Productos

Como el sitio web se posiciona como una herramienta de promoción, cuando se está buscando una empresa importadora es fundamental subir al sitio los productos considerados *punta*, prescindiendo del catálogo completo, debido a que si la empresa



posee muchos productos, la sección *Productos* del sitio será de difícil acceso.

Cada foto de producto seleccionado debe estar acompañada de una descripción comercial a la altura de las expectativas de una empresa importadora. Se debe incluir, además, una ficha técnica que demuestre que la empresa tiene conocimientos sobre operativa de exportación, con el siguiente contenido: código arancelario, embalaje, metros cúbicos de una unidad de embalaje, pesos y demás descripciones de ingredientes o insumos. Esta información permitirá hablarle al importador en el idioma de comercio exterior, puesto que es fundamental para cotizar los fletes internacionales y conocer los impuestos de importación en destino.

Estructura general del sitio

El sitio debe contener la información de contacto completa: dirección, teléfono y mail de contacto.

Además, es conveniente contar con una sección que se actualice de forma periódica, para demostrar que existe un personal trabajando en el sitio.

Las fotos de los responsables de la empresa son bienvenidas por los navegantes, ya que rompen con la frialdad del sitio web y generan confianza.

Finalmente, es interesante subir comentarios de clientes de la empresa o indicar qué firmas confían en los productos que se fabrican.

2.3.2. Creación de un negocio de compra

Tres minutos de fama: de una oferta simple y competitiva a un negocio de compra

Como se mencionó al principio del documento, la oferta de exportación debe ser capaz de posicionarse como un negocio atractivo para un comprador internacional.

Hasta aquí se ha analizado cómo configurar la mejor oferta para el segmento de consumo del país de destino más conveniente para la empresa. Dicha oferta se ofrecerá al importador que atiende a ese segmento mediante la forma de promoción internacional en la que suele tomar contacto con nuevos proveedores.

Con esta metodología de creación de oferta exportable, la pregunta que surge es si la empresa ha logrado desarrollar una oferta exportable competitiva. La respuesta es claramente afirmativa.

No obstante, como hemos mencionado, los compradores no solo buscan este tipo de oferta, sino que es importante que, para ellos, se vuelva un negocio de compra.

¿Qué se entiende por negocio de compra?

Es un negocio que genera un valor agregado real al negocio del importador. Para este, no ingresar significaría la pérdida de una gran oportunidad.

A continuación, se comparan dos ofertas de empresas exportadoras. La primera se posicionará como una oferta competitiva y la segunda como un negocio de compra para un importador.

Oferta de empresa 1:

- **Producto:** ajustado al segmento del mercado de destino y a las formas en las que lo compra el consumidor
- **Precio:** en niveles internacionales
- **Canal de distribución:** oferta a un importador que atiende su segmento objetivo
- **Forma de promoción internacional:** la utilizada por ese importador

Oferta de empresa 2:

- **Producto:** ajustado al segmento del mercado de destino y a las formas en las que lo compra el consumidor
- **Precio:** sensiblemente por encima de los niveles internacionales
- **Canal de distribución:** oferta a un importador que atiende su segmento objetivo
- **Forma de promoción internacional:** la utilizada por ese importador
- **Valor agregado:** apoyo promocional al importador para generar demanda mediante publicidad en un medio especializado, participación en una feria de venta a tiendas y publicidad digital en buscadores

Si el importador considera correctas estas formas de apoyo promocional, previamente estudiadas y ofrecidas, se posicionará como un *pasaproductos*, es decir, recibe apoyo en la generación de demanda y se encarga de la nacionalización y de la venta.

La empresa que crea esta oferta no ganará dinero en las primeras operaciones porque lo reinvertirá generando demanda. Por otro lado, es lógico que su producto tenga un precio un poco más

Los compradores no solo buscan una oferta exportable competitiva, sino que es importante que, para ellos, se vuelva un negocio de compra.

elevado si posiciona marca en el mercado de destino. Si no cuenta con el monto para invertir en este tipo de apoyo, podrá acordar con el importador que el cobro de las primeras compras tenga un descuento que permita pagar estas actividades.

Finalmente, hay que destacar que la empresa exportadora que genera este tipo de oferta con incentivo sobre la demanda apunta al único actor que genera que las ventas internacionales se sostengan a lo largo de tiempo: el consumidor final o último eslabón en la cadena de compras.

En tres minutos de fama, se debe ser capaz de demostrar este negocio de compra para un importador, ya que es lo que generalmente se demanda.

CAPÍTULO 3

ALADI Y EL COMERCIO INTRARREGIONAL DE ALIMENTOS



© ALADI

1. Breve presentación de la ALADI

1.1. ¿Qué es la ALADI?

La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) es una asociación de países latinoamericanos que promueve la integración regional entre sus miembros. De modo informal, es considerada «la casa de la integración latinoamericana».

Fue creada en 1980 y su objetivo principal es constituir un mercado común latinoamericano. ¿Qué se entiende por la construcción de «un mercado común latinoamericano»? Para alcanzar dicho objetivo, básicamente se alude a tres elementos esenciales:

- a) liberar el comercio intrarregional, tanto de bienes como de servicios, de las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio;
- b) liberar el flujo de capital y trabajo entre los países miembros;
- c) adoptar una política comercial común respecto a terceros países.

De estos tres pilares, hasta el momento se han logrado avances sustantivos en el primero (liberalización del comercio intrarregional).

La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) es una asociación de países latinoamericanos que promueve la integración regional entre sus miembros.

La ALADI es una organización internacional de carácter intergubernamental. Actualmente, en 2017, cuenta con trece países miembros: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

El conjunto de países miembros de la ALADI representa más del 90% del conjunto de bienes y servicios que se producen anualmente, del comercio y de la población de Latinoamérica.

La ALADI ha conformado una amplia red de acuerdos comerciales. En su marco existen 77 acuerdos vigentes de diferente alcance, cobertura y profundidad, de los cuales 49 otorgan un acceso preferencial al mercado de los países firmantes del acuerdo, y han contribuido sustancialmente a liberar de aranceles de importación el comercio intrarregional.

El objetivo de la ALADI es conformar un mercado común latinoamericano. Hasta el momento se ha avanzado significativamente (82%) en la liberalización del comercio intrarregional de bienes.

1.2. Alcance, cobertura y profundidad de los acuerdos suscriptos en el marco de la ALADI

Según su alcance, podemos distinguir los acuerdos de alcance regional, que incluyen a todos los países miembros de la ALADI, y los acuerdos de alcance parcial, que solo involucran a dos o más países, pero no a la totalidad de los países miembros.

En cuanto a la cobertura, los acuerdos pueden ser amplios, cuando se negocia casi la totalidad de los bienes y mercaderías comercializables internacionalmente, o selectivos, cuando se negocia un subconjunto de estos productos.

Finalmente, respecto a la profundidad de los acuerdos, estos pueden exonerar el pago de la totalidad del arancel de importación, liberando plenamente el comercio para el o los productos negociados, o bien pueden exonerar parcialmente el

La ALADI ha conformado una amplia red de acuerdos comerciales. En su marco existen 77 acuerdos vigentes de diferente alcance, cobertura y profundidad, de los cuales 49 son de carácter preferencial, y han contribuido sustancialmente a liberar de aranceles de importación el comercio intrarregional.

Actualmente el 82% de los productos no paga arancel en el comercio intrarregional. Esto otorga una enorme ventaja al productor y al exportador de la región para comercializar sus productos dentro de la propia región, en particular, si se contrasta esta oportunidad con la situación que enfrentan los productores y exportadores de terceros países que no se benefician de dicha liberalización

arancel de importación (por ejemplo, al otorgarse una concesión arancelaria del 50%).

¿Cuánto se ha avanzado en la liberalización comercial dentro de la ALADI?

Esto se puede observar en el siguiente gráfico (gráfico n.º 1): el área de color amarillo representa lo que se ha liberalizado del comercio intrarregional a través de los acuerdos recientemente evocados.

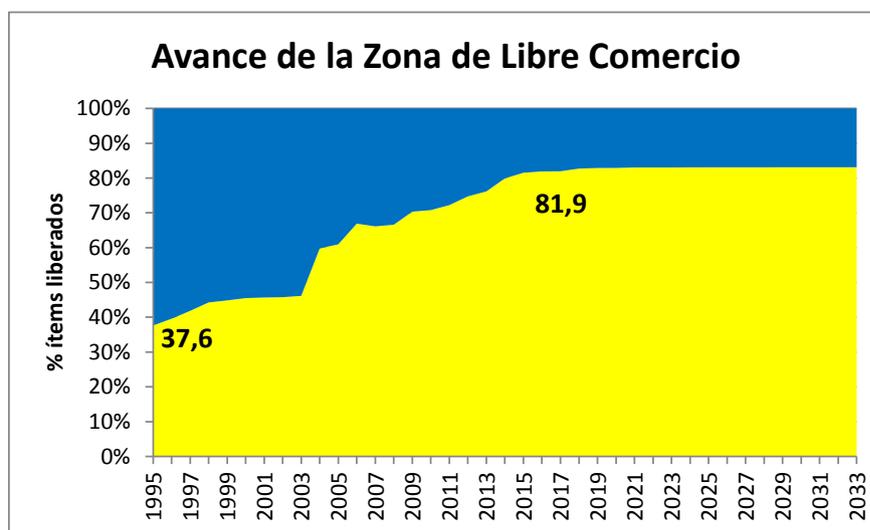


Gráfico n.º 1

Como se puede observar, actualmente el 82% de los productos no paga arancel en el comercio intrarregional. Esto otorga una enorme ventaja al productor y al exportador de la región para comercializar sus productos dentro de la propia región, en particular, si se contrasta esta oportunidad con la situación que enfrentan los productores y exportadores de terceros países que no se benefician de dicha liberalización.

Por todo esto, se puede destacar la trascendencia de los acuerdos comerciales que se suscriben en el marco de ALADI —cualquiera sea su alcance, cobertura y profundidad— como canalizadores y facilitadores de comercio intrarregional. Es muy importante que los agentes económicos de la región conozcan y aprovechen las oportunidades que estos acuerdos ofrecen.

Los acuerdos de la ALADI se negociaron y suscribieron a los efectos de impulsar el comercio entre los países miembros. Por esto, corresponde preguntarse: ¿cómo evolucionó el comercio intrarregional en el pasado?

En el siguiente gráfico (gráfico n.º 2), vemos que el comercio intrarregional fue dinámico en el largo plazo. Sin embargo, también puede verse nítidamente cómo en los períodos de recesión o de crisis internacionales o regionales (señalados en rojo) los flujos de comercio dentro del mercado regional se vieron afectados negativamente. Por tanto, podemos afirmar que, si bien los acuerdos comerciales han impulsado el comercio intrarregional, una condición necesaria para el aumento de este último es el crecimiento de la actividad económica en la región.

El comercio intrarregional fue dinámico en el largo plazo. Sin embargo, también puede verse nítidamente cómo en los períodos de recesión o de crisis internacionales o regionales (señalados en rojo) los flujos de comercio dentro del mercado regional se vieron afectados negativamente

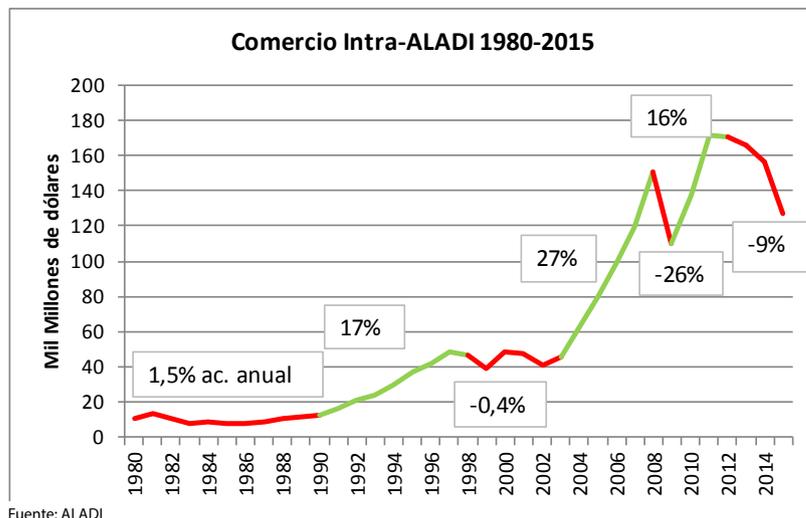
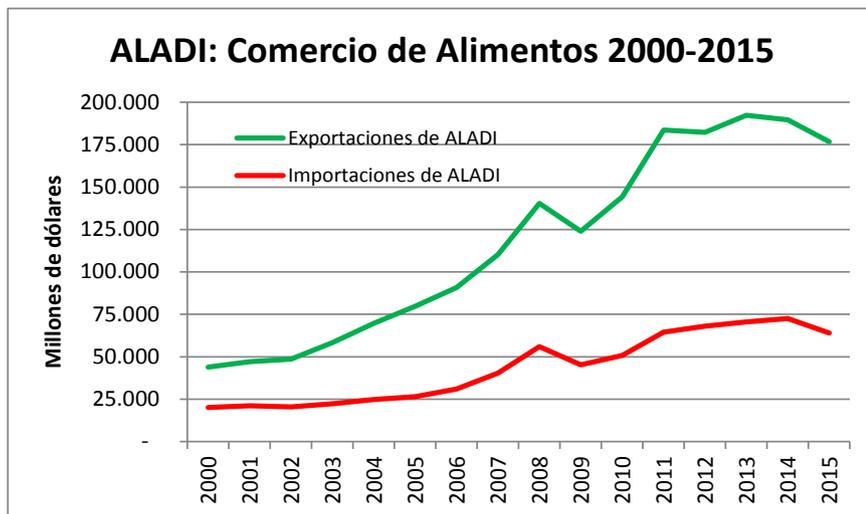


Gráfico n.º 2

2. El comercio intrarregional de alimentos

Nuestra región es superavitaria en el intercambio de alimentos: exportamos muchísimos más alimentos de los que importamos. Esto muestra que Latinoamérica cuenta con una ventaja comparativa para la producción y comercialización de alimentos a nivel mundial.

Nuestra región es superavitaria en el intercambio de alimentos: exportamos muchísimos más alimentos de los que importamos. Esto muestra que Latinoamérica cuenta con una ventaja comparativa para la producción y comercialización de alimentos a nivel mundial.



Fuente: ALADI

Gráfico n.º 3

Sin embargo, a pesar de que somos una región muy competitiva en la producción de alimentos, nuestro abastecimiento es principalmente extrarregional. Casi dos tercios de las importaciones de alimentos provienen de fuera de la región, cuando, paradójicamente, existe oferta exportable de dichos productos dentro de la propia región. Esto significa que podrían sustituirse esos productos extrarregionales por productos originarios de países miembros de la ALADI que, en la mayoría de los casos, además, cuentan con preferencias arancelarias vigentes para su comercialización en el mercado regional.

Casi dos tercios de las importaciones de alimentos provienen de fuera de la región, cuando, paradójicamente, existe oferta exportable de dichos productos dentro de la propia región.



© ALADI

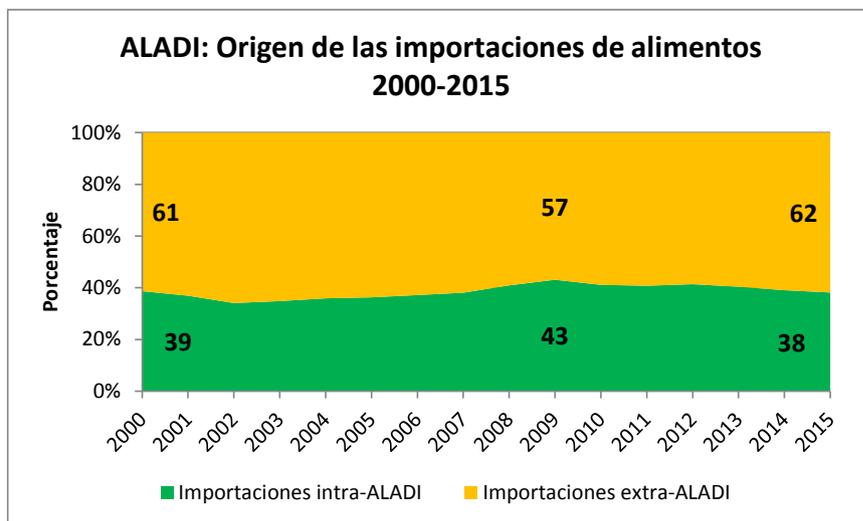
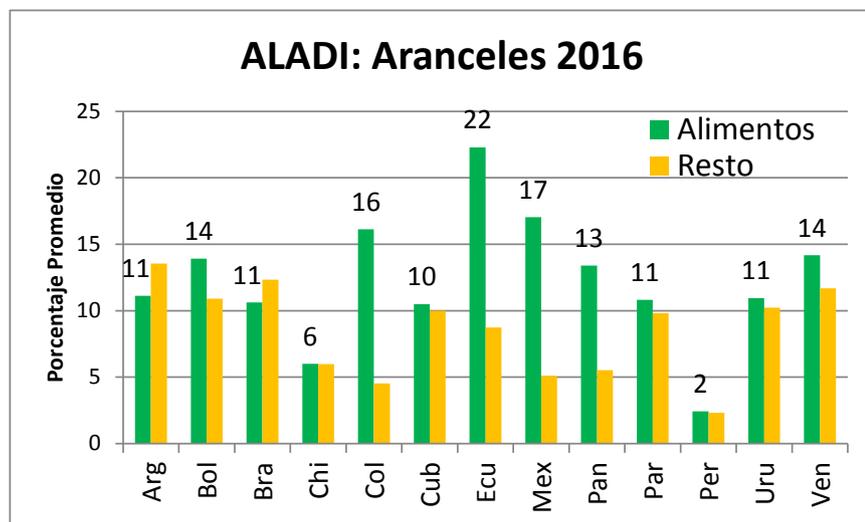


Gráfico n.º 4

Los países de la región mantienen una protección arancelaria importante en el rubro de alimentos. En el gráfico n.º 5, vemos que los aranceles vigentes para los alimentos son, en promedio, superiores al 10% en la mayoría de los países miembros de la ALADI, y también superiores a los aranceles que gravan al resto de los productos.

Esto indica que aún existe un espacio para que los acuerdos comerciales existentes, más aquellos que se negocien en el futuro, otorguen un acceso preferencial (exonerando del arancel de importación) a la producción originaria de la región.





Fuente: ALADI

Gráfico n.º 5

En América Latina y el Caribe existe un conjunto muy importante de acuerdos comerciales amplios. Sin embargo, la mayoría se concentra al interior de los tres bloques subregionales: la ALADI, el Mercado Común Centroamericano y la Caricom. Por el contrario, existen pocos acuerdos preferenciales amplios entre países de distintos bloques.

En América Latina y el Caribe existe un conjunto muy importante de acuerdos comerciales amplios. Sin embargo, la mayoría se concentra al interior de los tres bloques subregionales: la ALADI, el Mercado Común Centroamericano y la Caricom.

ACUERDOS COMERCIALES AMPLIOS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

		ALADI													MCCA					CARICOM															
		ARG	BRA	PRY	URY	VEN	BOL	ECU	COL	PER	CHL	MEX	CUB	PAN	CRI	SLV	GTM	HND	NIC	DOM	BLZ	ATG	BHS	BRB	DMA	GRD	GUY	HTI	JAM	LCA	KNA	VCT	SUR		
ALADI	ARG	*																																	
	BRA		*																																
	PRY			*																															
	URY				*																														
	VEN					*																													
	BOL						*																												
	ECU							*																											
	COL								*																										
	PER									*																									
	CHL										*																								
	MEX											*																							
CUB												*																							
PAN													*																						
MCCA	CRI														*																				
	SLV															*																			
	GTM																*																		
	HND																	*																	
	NIC																		*																
	DOM																			*															
CARICOM	BLZ																				*														
	ATG																					*													
	BHS																						*												
	BRB																							*											
	DMA																								*										
	GRD																								*										
	GUY																									*									
	HTI																									*									
	JAM																											*							
	LCA																												*						
	KNA																													*					
	VCT																														*				
	SUR																															*			
	TTO																																*		

Fuente: ALADI

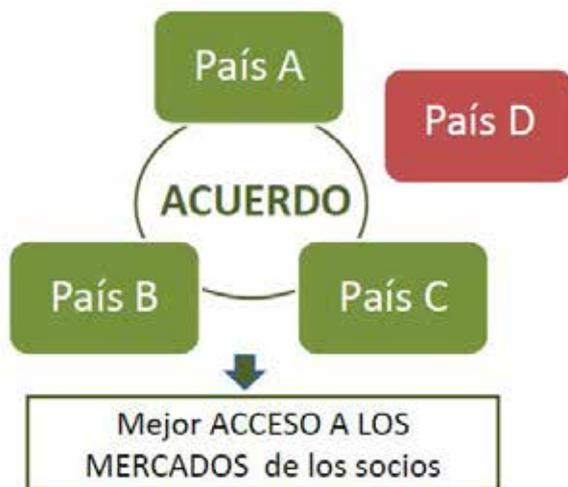
Relaciones con ALC
Relaciones con ALC

Gráfico n.º 6

Los acuerdos comerciales suscritos en el marco de la ALADI pueden versar tanto sobre alimentos como sobre otras mercaderías. Además, por lo general no hay acuerdos específicos sobre alimentos

3. Los acuerdos comerciales de la ALADI que involucran el comercio de alimentos

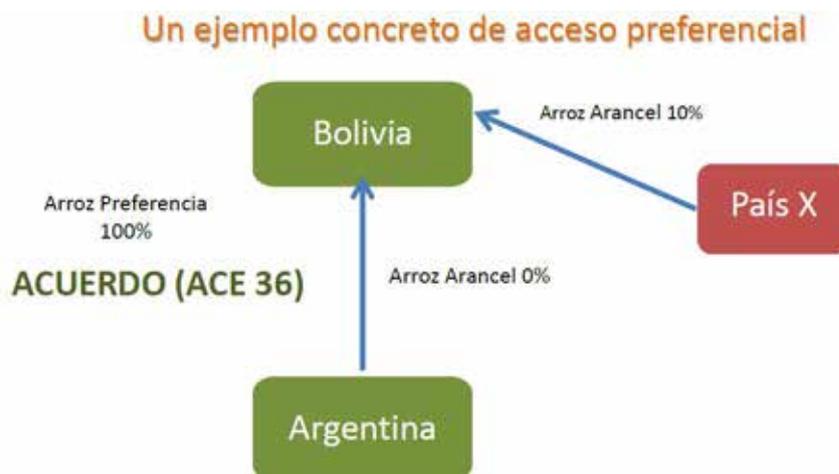
3.1. ¿Cómo funciona un acuerdo de la ALADI?



Si bien esto ya ha sido sucintamente descrito en el punto 1 de esta sección de la presente Guía, repasemos el concepto. Un acuerdo funciona en base a que dos o más países miembros de la ALADI establezcan un compromiso formal por el cual se otorgan recíprocamente un acceso preferencial a sus respectivos mercados.

Los acuerdos comerciales suscriptos en el marco de la ALADI pueden versar tanto sobre alimentos como sobre otras mercaderías. Además, por lo general no hay acuerdos específicos sobre alimentos; suele negociarse y suscribirse un acuerdo comercial sobre el universo arancelario, dentro del cual se encuentran comprendidos, naturalmente, los alimentos. Estos acuerdos son discriminatorios, porque discriminan a favor del productor regional.

Veamos un ejemplo concreto: si Bolivia importa arroz desde un país X, con el cual no tiene acuerdo comercial, ese producto está gravado por un arancel del 10%. Sin embargo, si compra el arroz en Argentina, con el cual tiene un acuerdo comercial (ACE 36) que establece una preferencia arancelaria de 100%, ese producto estará exonerado del pago del arancel a su ingreso a Bolivia. En este caso, el acuerdo le otorga al productor regional (en este caso de Argentina) una ventaja de 10% respecto al extrarregional (país X).



Los productos que se benefician del acceso preferencial al mercado de uno de los países de la región gracias a un acuerdo son aquellos que cumplen, simultáneamente, con las siguientes dos condiciones:

- a. que sean productos incluidos en un acuerdo con preferencia arancelaria negociada;
- b. que sean productos originarios de los socios que suscribieron ese acuerdo.

3.2. ¿Qué productos gozan de acceso preferencial gracias a un acuerdo comercial?

Los productos que se benefician del acceso preferencial al mercado de uno de los países de la región gracias a un acuerdo son aquellos que cumplen, simultáneamente, con las siguientes dos condiciones:

- a. que sean productos incluidos en un acuerdo comercial con preferencia arancelaria negociada;

- b. que sean productos originarios de los socios que suscribieron ese acuerdo comercial.

Apreciemos mejor esta segunda condición retomando el ejemplo planteado anteriormente: para beneficiarse de la preferencia arancelaria prevista en el acuerdo (ACE 36), el arroz argentino debe cumplir con el siguiente requisito de origen:

Requisito de origen para el arroz en el acuerdo ACE 36 Argentina-Bolivia

- **Enteramente obtenido en los territorios de las partes signatarias.**
- **Elaborado íntegramente en territorio de una o más de las partes signatarias: cuando en su elaboración fueran utilizados única y exclusivamente materiales originarios.**
- **Elaborado con materiales no originarios: cuando exista cambio de partida o cuando el valor CIF de los materiales no originarios no exceda el 40% del valor FOB de exportación de la mercancía.**

3.3. Alcance, cobertura y profundidad de los acuerdos de la ALADI sobre alimentos

Para tener una idea global sobre el alcance, la cobertura y la profundidad de los acuerdos de la ALADI en el rubro alimentos, debemos responder estas tres preguntas:

- a. ¿Cuántas relaciones bilaterales entre los países miembros están amparadas por acuerdos ALADI que incluyan a los alimentos?
- b. ¿Cuántos alimentos gozan de preferencias en dichos acuerdos comerciales?

La mayoría de los vínculos bilaterales entre los países miembros de la ALADI posee un acuerdo, suscrito en este marco, que incluye alimentos (59 de las 78 relaciones bilaterales).

La mayoría de los alimentos goza de preferencia arancelaria en los acuerdos de la ALADI.

c. ¿Qué profundidad tienen dichas preferencias arancelarias?

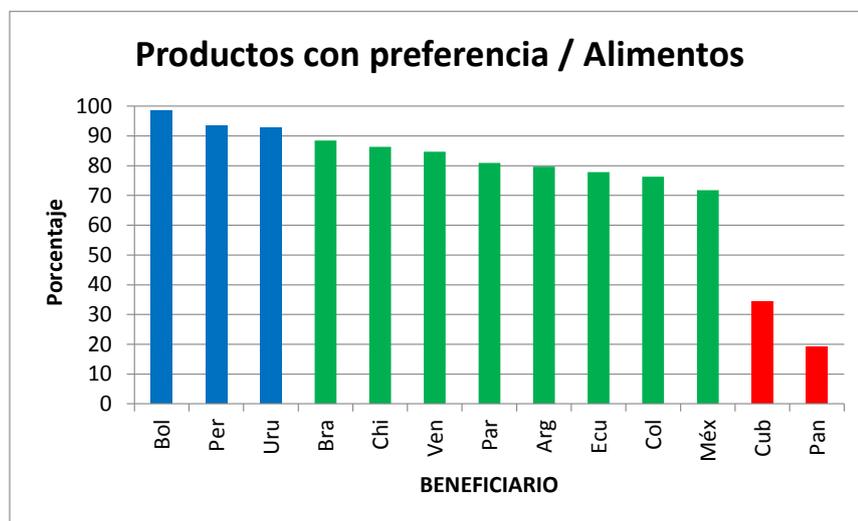
En primer lugar, la mayoría de los vínculos bilaterales entre los países miembros de la ALADI posee un acuerdo, suscrito en este marco, que incluye alimentos (59 de las 78 relaciones bilaterales).

RELACIONES BILATERALES CON ACUERDO COMERCIAL EN EL MARCO DE ALADI QUE INCLUYE ALIMENTOS

		BENEFICIARIO											
		Arg	Bol	Bra	Chi	Col	Cub	Ecu	Méx	Pan	Par	Per	Uru
OTORGANTE	Argentina												
	Bolivia												
	Brasil												
	Chile												
	Colombia												
	Cuba												
	Ecuador												
	México												
	Panamá												
	Paraguay												
	Perú												
	Uruguay												
	Venezuela												
		Sin Acuerdo		Con Acuerdo									

Tabla 1

En segundo lugar, como se observa en el siguiente gráfico (gráfico n.º 7), la mayoría de los alimentos goza de preferencia arancelaria en los acuerdos de la ALADI. Con excepción de Cuba y Panamá, el resto de los países recibe preferencia en más del 70% de los alimentos.



Las preferencias arancelarias son muy profundas. En efecto, para la mayoría de los alimentos igualan o superan el 80%.

Gráfico n.º 7

En tercer lugar, las preferencias arancelarias son muy profundas. En efecto, para la mayoría de los alimentos igualan o superan el 80%. Esto significa que gran parte de los aranceles están exonerados gracias a los acuerdos de la ALADI.

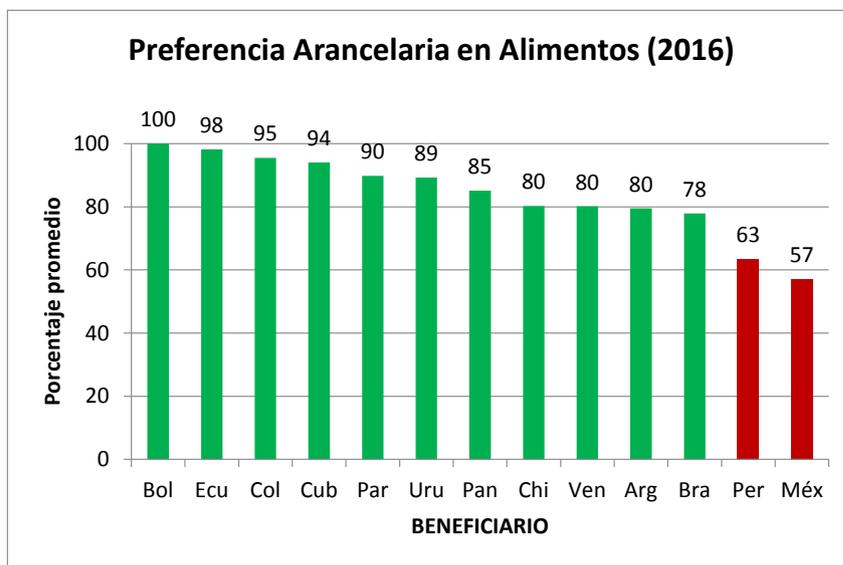
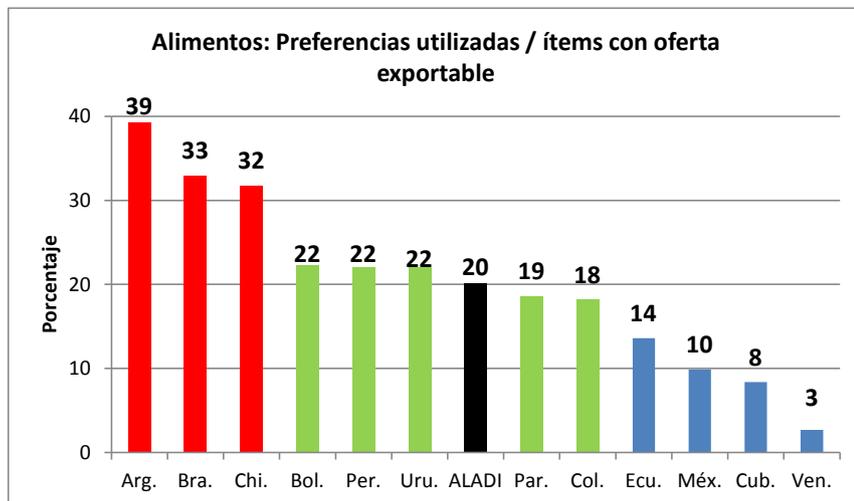


Gráfico n.º 8

Ahora bien, estas preferencias arancelarias relativas a alimentos están, en la actualidad, subutilizadas, a pesar de que exista oferta exportable en los países que se benefician de ellas. En promedio, solo un quinto (20%) de las preferencias arancelarias negociadas en los acuerdos de la Aladi y que disponen de oferta exportable en el país beneficiario son realmente utilizadas.

En promedio, solo un quinto (20%) de las preferencias arancelarias negociadas en los acuerdos y que disponen de oferta exportable en el país beneficiario son realmente utilizadas.



Fuente: ALADI

Gráfico n.º 9

Los acuerdos comerciales de la ALADI que incluyen preferencias arancelarias en alimentos son amplios, profundos y cubren la mayoría de las relaciones bilaterales entre los países miembros.

En este marco, el verdadero desafío radica en mejorar la utilización de la amplia red de acuerdos comerciales ya existentes en el seno de la ALADI, como forma de ir conformando un mercado regional latinoamericano que brinde mayores oportunidades a los productores y exportadores regionales de alimentos, al tiempo que una oferta diversificada y de buena calidad, al consumidor.

CAPÍTULO 4

HERRAMIENTAS ALADI PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS DE EXPORTACIÓN PARA UN PRODUCTO



© ALADI

1. Herramientas para la selección de mercados

1.1. ¿En qué consiste la selección de mercados?

La selección de mercados es un proceso por el cual se eligen, entre diferentes opciones, uno o varios mercados de destino para el producto, estableciendo un orden de preferencia o prioridad entre las distintas opciones. Para llevar adelante este proceso de selección, es necesario establecer distintos criterios que permitan priorizar algunas opciones en relación a otras. Para facilitar esta tarea, se utilizan algunas herramientas.

La selección de mercados es un proceso por el cual se eligen, entre diferentes opciones, uno o varios mercados de destino para el producto, estableciendo un orden de preferencia o prioridad entre las distintas opciones.

En esta sección, se analizan las herramientas de inteligencia comercial o competitiva, de acceso libre y gratuito, desarrolladas por la ALADI y por otros organismos para apoyar el proceso de selección de mercado.

Este tipo de herramientas, por su carácter general, constituye el punto de partida para estudios más profundos, que lleven a determinar, de manera precisa, el o los mercados externos de destino para un producto o servicio.

1.2. Algunas consideraciones previas

El proceso de selección de mercados es una etapa de un proceso más amplio, dinámico e interactivo, que supone la comercialización de un producto en el mercado internacional.

Al iniciar el proceso de selección de un mercado externo, es necesario tener adecuadamente definido el producto, su precio de venta en el mercado interno y en el internacional, así como el tipo de operación que realizaremos para asegurar la presencia del producto en el mercado de destino. Estas definiciones condicionan el proceso de selección de mercados y son, a su vez, influenciadas por este, con lo cual cada una de las etapas del proceso de comercialización externa se enriquece y retroalimenta.

Al iniciar el proceso de selección de un mercado externo es necesario tener adecuadamente definido el producto, su precio de venta en el mercado interno y en el internacional, así como el tipo de operación que realizaremos para asegurar la presencia del producto en el mercado de destino.



Para seleccionar adecuadamente un mercado, es importante definir el producto de forma precisa, es decir, antes de saber dónde vamos a vender el producto, hay que tener claro cuál es el producto y cuáles son sus características.

1.3. Las herramientas de inteligencia comercial o competitiva

1.3.1. Entorno económico, político y social

El análisis del entorno económico, político y social es un elemento esencial del proceso de selección de mercados y es determinante para establecer el tamaño del mercado, su posible evolución a futuro —tanto en términos de cantidades como de precios— y para identificar las oportunidades y los riesgos que puede enfrentar un negocio.

El Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) son algunas de las instituciones que compilan o difunden indicadores que pueden arrojar señales relativas al comportamiento de algunas variables económicas clave del entorno.



Entre ellas, destacamos el producto bruto interno (PBI) per cápita, la tasa de crecimiento real del producto bruto interno, la tasa de inflación, el nivel de desempleo, el nivel y el crecimiento de los salarios, el nivel y la variación del tipo de cambio.

Si bien la fuente de datos es pública y gratuita, no siempre se cuenta con información disponible para el mismo período para todos los mercados objetivo, por lo que para realizar el análisis puede resultar necesario acudir a diferentes fuentes.

A su vez, es importante advertir que, en general, la información de que se dispone es histórica y que no necesariamente el pasado puede ser un fiel reflejo del futuro, por lo que el juicio del analista y el acceso a estimaciones de valores futuros de las variables es de gran importancia.

Según el indicador de que se trate, los bancos centrales, ministerios de economía o hacienda y diversas cámaras empresariales y consultoras privadas pueden proporcionar estimaciones sobre el comportamiento futuro de las variables.

Indicador	¿Qué es?	Sirve para:	¿Cómo se interpreta?
PBI per cápita	Es el conjunto de bienes y servicios producidos por un país en un período determinado dividido el número de habitantes	Tener una idea del tamaño del mercado y posibilita una comparación a nivel internacional	Cuanto mayor es el PBI per cápita, mayor es la capacidad de los habitantes de un país de acceder a bienes nacionales e importados
Tasa de crecimiento del PBI	Es la variación real que experimenta el conjunto de bienes y servicios producidos por la economía	Observar la evolución del nivel de actividad económica	Si la producción de un país crece, también aumentan las posibilidades de que se incremente el poder de compra de sus habitantes
Inflación	Mide el cambio de los precios al consumo en un período	Observar la evolución de los precios al consumo	Si la inflación aumenta, la capacidad de compra de los consumidores disminuye
Tasa de desempleo	Es el número de personas desempleadas que se mide como una proporción de la fuerza de trabajo	Permite observar el comportamiento del desempleo	Si el desempleo aumenta, se reducen los ingresos de los trabajadores y su capacidad de compra
Índice de salarios	Es un índice que estima la evolución de los ingresos de los trabajadores	Observar el comportamiento de las remuneraciones de los trabajadores	Si los salarios aumentan más que los precios, el poder de compra de los trabajadores también lo hace
Tipo de cambio	Es el precio de la moneda extranjera en términos de moneda nacional	Permite observar el comportamiento del tipo de cambio	Si el tipo de cambio aumenta, un producto importado se encarece en el mercado local y esto puede dificultar su venta

1.3.2. Características del mercado del producto

¿A cuánto podrían ascender las ventas de mi producto en el mercado de destino? ¿Quiénes son los principales competidores? ¿Tenemos una oportunidad comercial y de qué tipo? ¿Cuáles son las características del suministro? ¿Cuán competitivo es el producto en un determinado mercado? Estas son algunas de las preguntas que se pueden responder mediante la utilización de una serie de herramientas de inteligencia comercial desarrolladas por la ALADI.

Las herramientas de inteligencia comercial desarrolladas por la ALADI toman como insumo principal las estadísticas de comercio que los países miembros vierten a la Secretaría General. Por lo tanto, se utilizan fuentes oficiales para su elaboración.

HERRAMIENTAS ALADI



¿A cuánto podrían ascender las ventas de mi producto en el mercado de destino?

¿Quiénes son los principales competidores?

¿Tenemos una oportunidad comercial y de qué tipo?

¿Cuáles son las características del suministro?

¿Cuán competitivo es el producto en un determinado mercado?

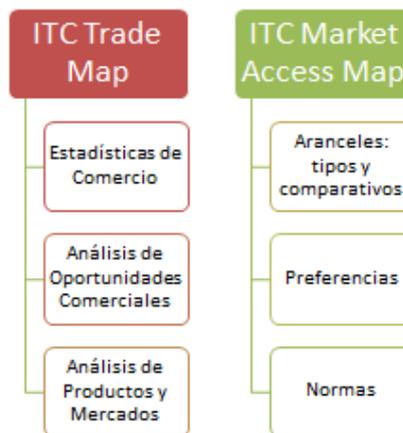
Estas son algunas de las preguntas que se pueden responder mediante la utilización de una serie de herramientas de inteligencia comercial desarrolladas por la ALADI.

En el caso de las herramientas del Centro de Comercio Internacional, se destacan el TradeMap y el Market Access Map. El primero proporciona estadísticas de comercio y permite un análisis de los flujos de comercio de los distintos competidores comerciales y otros aspectos vinculados a la selección de mercado, mientras que el Market Access Map se utiliza para identificar las condiciones de acceso a mercados. Cabe notar que la ALADI proporciona los datos básicos de sus países miembros que sustentan estas dos herramientas.

Las herramientas desarrolladas por la ALADI pueden utilizarse de forma independiente o integrada. Dado que el objetivo propuesto es lograr una lista de mercados potenciales para un determinado producto, se debe dar respuesta a diferentes preguntas, para lo cual se necesita combinar o integrar las diferentes herramientas.

Las herramientas ALADI tienen una cobertura limitada al conjunto de países que integran la Asociación.

En caso de que alguno de los mercados de destino no sea un país miembro de la ALADI, existen herramientas desarrolladas por otras instituciones, como el Centro de Comercio Internacional (ITC), que, por medio de metodologías similares o complementarias a las de la ALADI, le ayudarían a seleccionar un mercado.



1.3.3. ¿Cómo seleccionar un mercado para un producto utilizando las herramientas ALADI?

En esta sección, se utilizarán las herramientas desarrolladas por la ALADI para poder ordenar los mercados de la región de acuerdo a las oportunidades de negocios que presenten para un determinado producto originario de otro país miembro.

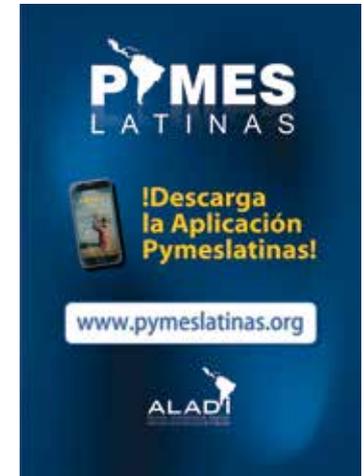
Una vez ordenados los mercados, la toma de decisiones relativa a qué mercados explorar con mayor intensidad se simplifica notoriamente.

Las herramientas desarrolladas por la ALADI pueden utilizarse de forma independiente o integrada. Dado que el objetivo propuesto es lograr una lista de mercados potenciales para un determinado producto, se debe dar respuesta a diferentes preguntas, para lo cual se necesita combinar o integrar las diferentes herramientas. Una forma de integrarlas es la siguiente:

HERRAMIENTAS ALADI Y EL PROCESO DE SELECCIÓN DE MERCADOS



Las herramientas ALADI se encuentran disponibles de forma libre y gratuita a través de la aplicación (app) PYMESLATINAS Móvil



1.3.3.1. Análisis de oportunidades comerciales

- **¿Para qué sirve?**

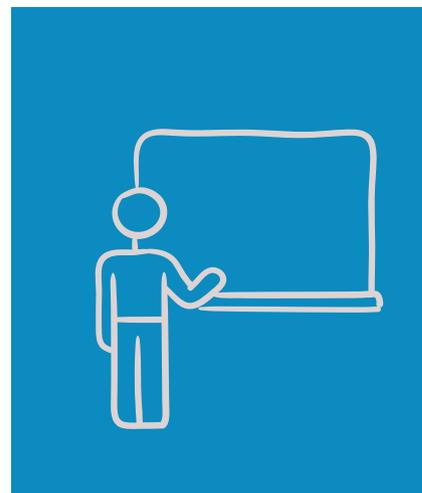
Para identificar, en primera instancia y de forma rápida, las oportunidades comerciales potenciales de exportación para su producto en el mercado de algún país miembro de la ALADI. Las oportunidades se dividen en dos grupos: las de ampliación —el producto ya se exporta y tiene potencialidad de aumentar sus ventas en el mercado de destino— y las de inserción —no se exporta pero tiene posibilidades de insertarse en el mercado de destino—.

- **¿Cómo se utiliza?**

EJEMPLO:

Un exportador boliviano de palmitos desea saber qué oportunidades potenciales tiene para exportar su producto a los mercados de los países miembros de la ALADI.

Para ello, deberá elegir la consulta *País exportador: Bolivia* e indicar como países importadores los países miembros de la ALADI y el código arancelario del producto a seis dígitos (2008.91). El resultado de la búsqueda será el que se presenta en el cuadro n° 1



- **¿Cómo leer los resultados?**

La *oportunidad potencial* corresponde al valor mínimo entre el monto adicional que el país importador podría comprar del producto y el monto adicional que el país exportador podría vender del producto, asumiendo que tanto el exportador como el importador dirigen todas sus compraventas a un solo mercado.

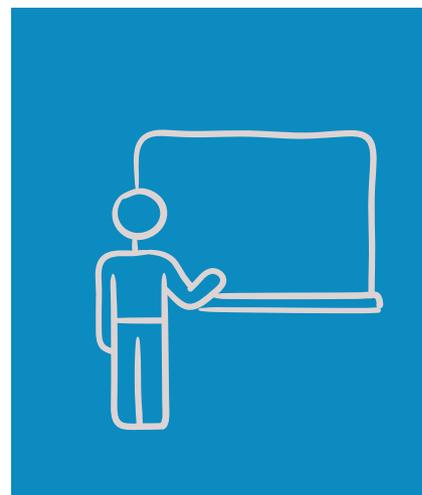
Cuadro n.º 1: Resumen consulta sitio web PYMESLATINAS sobre oportunidades comerciales de palmitos bolivianos en países miembros de la ALADI

PRODUCTO: Palmitos (200891)							
Período: Promedio 2013-2015							
Valores en miles de dólares							
País importador	Importaciones totales de	Importaciones desde Bolivia	Importaciones netas	Exportaciones totales de Bolivia	Exportaciones hacia	Exportaciones netas	Oportunidad Potencial
Argentina	18.410	6579	11.831	16.439	6266	10.173	10.173
Brasil	316	0	316	16.439	0	16.439	316
Chile	21.538	5080	16.458	16.439	4677	11.762	11.762
Colombia	582	24	558	16.439	15	16.424	558
Ecuador	0	0	0	16.439	0	16.439	0
México	2613	45	2568	16.439	15	16.424	2564
Panamá	n/d	n/d	n/d	16.439	31	16.409	n/d
Paraguay	474	425	49	16.439	400	16.040	49
Perú	0	0	0	16.439	0	16.439	0
Uruguay	1782	1067	715	16.439	1028	15.412	715
Venezuela	n/d	n/d	n/d	16.439	1225	15.214	n/d

Fuente: Secretaría General de la Aladi

En nuestro ejemplo:

- a) El monto adicional de palmitos que podría comprar el país importador (Argentina) es de US\$ 11.831 millones; esto es, a las importaciones totales de palmitos que realiza Argentina (US\$ 18.410 millones) hay que restarle las que ya compra desde Bolivia (US\$ 6.579 millones).
- b) Por otra parte, el monto adicional de palmitos que Bolivia podría vender a Argentina (US\$ 10.173 millones) resulta de restarle a las exportaciones totales de palmitos de Bolivia (US\$ 16.439 millones) las que ya exporta a Argentina (US\$ 6.266 millones).
- c) Al comparar estos montos adicionales, notamos que Argentina estaría en condiciones de comprar, en teoría, un monto mayor al que Bolivia podría llegar a vender. Por esto, la oportunidad comercial que resulta del mínimo de la comparación de estos dos valores —monto adicional de importaciones versus monto adicional de exportaciones— en este caso es idéntica a US\$ 10.173 millones, esto es, el monto de las exportaciones adicionales de palmitos que podría realizar Bolivia si solo vendiera su producto a Argentina (todos estos valores son promedios para el período 2013-2015).



- **¿Cuáles son los mercados que presentan las oportunidades comerciales con mayor potencialidad y cuáles son los menos atractivos?**

Obsérvese que si se listan los mercados por orden de potencialidad, de acuerdo al Cuadro n.º 1, Chile, Argentina y México son los países

con mercados más atractivos, mientras que en Brasil, Colombia, Paraguay y Uruguay las oportunidades comerciales son menores.

El cruzamiento de los datos en materia de oferta (exportaciones bolivianas) y de demanda (importaciones de los distintos países miembros de la ALADI) permite descartar a Ecuador y a Perú como destinos posibles de las exportaciones bolivianas. Ninguno de estos dos mercados compra palmitos al exterior.

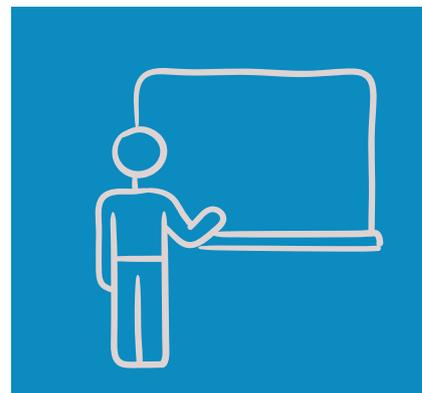
En el caso de Panamá y Venezuela, no se dispone de información oficial que permita valorar las compras al exterior que estos dos países realizan. En el caso de Venezuela, la información de las ventas que Bolivia realizó en los últimos tres años, en promedio, lo muestra como un destino que puede ser atractivo para ampliar las ventas del producto, por lo que ameritaría la búsqueda de información en otras fuentes.

- **¿Mayor potencialidad es sinónimo de que un país o una empresa aumenten fácilmente sus ventas hacia ese destino?**

No necesariamente. Las razones son variadas, algunas de orden metodológico. Recuerde que el cálculo realizado implica una situación irreal por la forma en la que se obtienen las «importaciones» y las «exportaciones» adicionales para el cálculo de la potencialidad.

En nuestro ejemplo, ¿qué quiere decir que Argentina le podría comprar a Bolivia US\$ 11.8 millones?

Que, en caso que Argentina decidiera sustituir todos los países proveedores de palmitos por Bolivia, es decir, que solo le comprara a Bolivia, podría comprarle, como máximo, lo que le compró en promedio en el período al resto de los países de los cuales importa, esto es, US\$ 11.8 millones.



Idéntica situación se presenta cuando se calcula el monto en palmitos que Bolivia estaría potencialmente en condiciones de venderle a Argentina, caso en que Bolivia, como máximo, podría exportar hacia Argentina toda la producción que comercializa en los distintos mercados de la región. Esto implicaría que Bolivia sustituyera a todos sus clientes por Argentina.

Finalmente, es importante distinguir entre una *oportunidad potencial* y una *efectiva*. Para calcular la oportunidad efectiva de ampliar las ventas o de insertarse en el mercado, hay que tener en cuenta diferentes aspectos, como la calidad del producto, su precio, las condiciones de acceso establecidas en diferentes normas legales (aranceles, preferencias arancelarias, normas reguladoras del comercio, etc.) y las condiciones de acceso vinculadas con aspectos económicos, como el tipo de cambio, los costos logísticos, entre otros.

Además, hay que tener presente que puede existir una oportunidad para el país, en este caso, para los palmitos bolivianos, pero esto no implica que todas las empresas bolivianas de palmitos estén en las mismas condiciones de aprovecharlas.

EN SÍNTESIS:

En ningún caso es recomendable concentrar las operaciones en un único cliente. Además, en la práctica, es poco probable que esta situación ocurra. Por lo tanto, es importante interpretar cuidadosamente los resultados. Si se tiene una oportunidad comercial por un monto importante, lo que se tiene es un indicador o señal de que se debe profundizar el estudio para determinar cuán posible resulta ingresar o ampliar las ventas de su empresa en ese mercado.

Si no se tiene una oportunidad comercial o esta es muy baja, conviene descartar estos mercados, ahorrando tiempo y dinero en su análisis. Por lo tanto, el análisis de oportunidades comerciales es una herramienta que nos proporciona un primer criterio para eliminar algunos países de la lista de mercados a explorar.

1.3.3.2. Análisis de competitividad de un producto

- **¿Para qué sirve?**

Para establecer cuán competitivo es el producto a exportar en el mercado de destino y las razones de esta situación. Cuanto más competitivo sea el producto, mayores serán las posibilidades de ingresar al mercado o de ampliar las ventas.

- **¿Cuándo se puede considerar que un producto de un determinado país de origen es más competitivo?**

La herramienta considera que el producto originario de un país miembro de la ALADI es más competitivo en el mercado de otro cuando aumenta su participación en las importaciones totales del mercado de destino. Esto es, los palmitos bolivianos serán más

competitivos en el mercado argentino cuando las importaciones de palmitos bolivianos, en relación a las importaciones totales de Argentina, aumenten cuando se comparan dos períodos.

- **¿Qué razones explican los cambios en la competitividad de un producto?**

La herramienta no permite determinar las causas específicas de los cambios en la competitividad de un producto, pero sí proporciona algunas señales al desagregar el cambio en la competitividad total de un producto en un determinado mercado en dos indicadores:

- **Posicionamiento:** se entiende por la participación de las importaciones de un producto en el total de las importaciones que fueron realizadas por el país importador, con independencia de los países proveedores. El posicionamiento se califica como favorable cuando la participación aumenta en la comparación de dos trienios, por ejemplo, 2013-2015 con respecto a 2004-2006. Por el contrario, será desfavorable cuando la participación disminuya. En otras palabras, la competitividad de un producto pudo haberse incrementado porque el producto importado es más demandado en el mercado de destino con independencia del proveedor que lo suministre.
- **Eficiencia:** se define como la relación que existe entre las importaciones de un producto originario de un país miembro de la ALADI en el total de las importaciones realizadas por el país importador de dicho producto. La eficiencia se califica como alta cuando, en la comparación de dos trienios, la participación de las importaciones de un producto cuyo origen es otro país miembro de la ALADI haya aumentado, y es baja en caso contrario. Es



decir, un producto es más competitivo debido a que los exportadores de un determinado país son más eficientes en suministrar ese producto que los de otro, aunque el producto importado no cuente con una demanda dinámica.

- **¿Cómo puedo saber cuál es la situación competitiva por la que atraviesa mi producto en un mercado de destino?**

La herramienta *Análisis de Competitividad* combina los indicadores de posicionamiento y eficiencia y define diferentes situaciones competitivas por las que puede atravesar un producto.

Análisis de competitividad: componentes ³



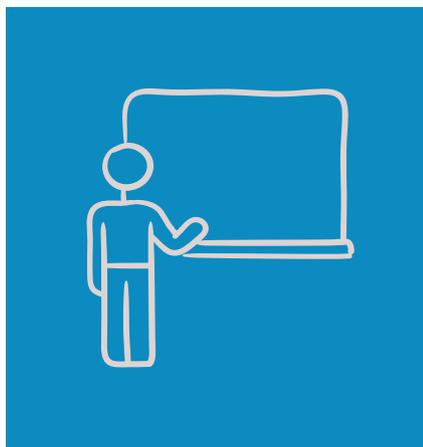
Posicionamiento: Variación de la participación del producto en las importaciones totales (%)	Eficiencia: Variación de la participación del país exportador en las importaciones del producto (%)	
	Alta	Baja
Favorable	Óptima/Buena	Oportunidades Perdidas
Desfavorable	Vulnerabilidad	Retirada

Tabla 2

³ Para más información sobre la definición de los indicadores y criterios adoptados para su elaboración, solicite la Guía del Usuario a atención.usuario@aladi.org

- **¿Cómo debe interpretarse cada situación competitiva por la que atraviesa un producto?**
 - **Óptima:** la demanda por importaciones de un producto se incrementa en relación con el conjunto de compras al exterior que realiza un país miembro de la ALADI y, al mismo tiempo, aumenta la participación que las importaciones originarias de otro país miembro tienen en las compras al exterior de dicho producto.
 - **Oportunidades perdidas:** el consumo importado de un producto aumenta más que las importaciones totales en un mercado seleccionado; sin embargo, la participación de las compras originarias de otro país miembro en el total de las importaciones del producto se redujo. De esta manera, los exportadores de un producto pertenecientes a un país miembro de la ALADI no han logrado incrementar su penetración en el mercado de otro país miembro, cuyas importaciones resultan muy dinámicas.
 - **Vulnerabilidad:** se trata de una situación en la que las importaciones de un producto en el país de destino no han crecido al mismo ritmo que las importaciones totales de ese país. A pesar de ello, las empresas del país exportador han desplazado a competidores de otros países en ese mercado.
 - **Retirada:** en esta situación, el consumo importado de un bien crece menos que el total de las importaciones del país de destino y, al mismo tiempo, las empresas proveedoras de este bien importado pertenecientes a otro país miembro se ven desplazadas por los productores de otros países de los cuales se importa el producto.

• **¿Cómo se utiliza?**



Ejemplo: un exportador boliviano de palmitos desea saber cuál es la situación competitiva de su producto en los mercados en los que cuenta con una oportunidad comercial (Argentina, Chile y México).

Para ello, deberá elegir la consulta *país exportador: Bolivia* e indicar como países importadores a *Argentina, Chile y México*, así como el código arancelario del producto a seis dígitos (2008.91). El resultado de la búsqueda será el que se presenta en el Cuadro n° 2.

Cuadro n.º 2: Resumen de consulta sobre situación competitiva de palmitos bolivianos en los mercados en los que el producto cuenta con una oportunidad comercial.

	Variación Posicionamiento Variación de la participación de palmitos/total de importaciones (%) (Prom. 2013-2015/Prom. 2004-2006)	Variación Eficiencia Variación de la participación de palmitos de Bolivia/total de las importaciones de palmitos (Prom. 2013-2015/Prom. 2004-2006)	Cambio en la participación de los palmitos bolivianos/total de las importaciones (Prom. 2013-2015/Prom. 2004-2006)	Situación competitiva
Argentina	Favorable	Bajó	Disminuyó	Oportunidad perdida
Chile	Desfavorable	Subió	Disminuyó	Vulnerable
México	Favorable	Bajó	Disminuyó	Oportunidad perdida

Fuente: Secretaría General de la Aladi

- **¿Cómo leer los resultados?**

En el cuadro anterior, se observa que la situación competitiva del producto se deterioró, porque la participación de las importaciones de palmitos bolivianos en el total de importaciones realizadas por Argentina, Chile y México disminuyó, cuando se compara el período 2013-2015 con el período 2004-2006.

Al desagregar los resultados obtenidos para los distintos mercados (Argentina, Chile y México), se observa que las situaciones competitivas por las que atraviesa el producto en los distintos mercados son diferentes. En algunos casos, las causas se encuentran más asociadas a las variaciones en el *posicionamiento* y en otras a las variaciones en la *eficiencia*.

- Cambios en el Posicionamiento del producto, que se miden como la variación que experimentó la participación de las importaciones de los palmitos en las importaciones totales de Argentina, Chile y México. Si la variación es positiva, los palmitos, como producto, resultaron ser más dinámicos que el resto de los productos que se importaron. Por lo tanto, se puede decir que el posicionamiento tuvo un comportamiento favorable. En el cuadro precedente, se observa que, en los mercados de Argentina y México, el consumo de palmitos importados creció más rápido que el del resto de los productos que se compran en el exterior. Esta situación no se dio en Chile.
- Cambios en la Eficiencia, es decir, en la variación que tuvo la participación de las importaciones de palmitos bolivianos en el total de las importaciones de palmitos que realizan Argentina, Chile y México. Lo que se trata de medir es cuán efectivos han sido los exportadores bolivianos para captar la demanda de palmitos importados realizada desde

cada uno de estos países. Si la participación de palmitos bolivianos creció entre un período y el otro, entonces, los productores bolivianos pudieron aprovechar mejor las oportunidades que el mercado les presentó respecto a los exportadores de otros países. Esta situación ocurrió en el caso del mercado chileno, pero no en los mercados argentino y mexicano, donde los exportadores bolivianos cedieron terreno a competidores de otros países.

Combinando las variaciones que se producen en el posicionamiento y en la eficiencia, se pueden caracterizar distintas situaciones competitivas. En nuestro caso, la situación competitiva de los palmitos bolivianos puede catalogarse de oportunidad perdida en los mercados de Argentina y México y de vulnerable en el mercado chileno.

La situación se define como de oportunidad perdida si aumentó la demanda de palmitos importados por parte de Argentina y México, pero no la participación de los exportadores bolivianos de palmitos como proveedores; por tanto, se generaron oportunidades que estos productores no pudieron aprovechar.

La situación es diferente en el mercado chileno. Aquí, la demanda de palmitos importados ha venido creciendo menos rápidamente que la de otros productos, pero aun así los exportadores bolivianos han operado con tal eficiencia que han logrado desplazar a competidores de otros países, incrementando su posición. Esta situación se considera de vulnerabilidad porque la posibilidad de continuar sustituyendo a competidores para seguir creciendo es limitada.

- **¿Qué riesgos tiene una situación de vulnerabilidad?**

En una situación de vulnerabilidad, a corto plazo, las empresas bolivianas que abastecen el mercado chileno aumentaron sus ventas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la expansión de la producción de palmitos destinada al mercado chileno podría tener dificultades de comercialización en un futuro si la demanda por el producto importado continua desacelerándose. Esta situación amerita un estudio para conocer las causas de esta desaceleración y, así, evitar pérdidas futuras.

- **¿Qué desafíos presenta una situación de oportunidad perdida?**

Esta es la situación de los palmitos bolivianos en los mercados de Argentina y de México. Aquí, las importaciones de palmitos crecieron más rápidamente que las de otros productos. Sin embargo, los exportadores de otros países se beneficiaron más de esta situación que los exportadores bolivianos. Conviene realizar un estudio detallado sobre las posibles razones, ya que son las que limitan las posibilidades de expansión de las ventas. Las causas pueden ser diversas: limitantes de tipo arancelario, medidas sanitarias y fitosanitarias, costos de transporte más altos, carencia de representante o distribuidor, problemas de calidad del producto, diferencias cambiarias y costos internos, entre otros.

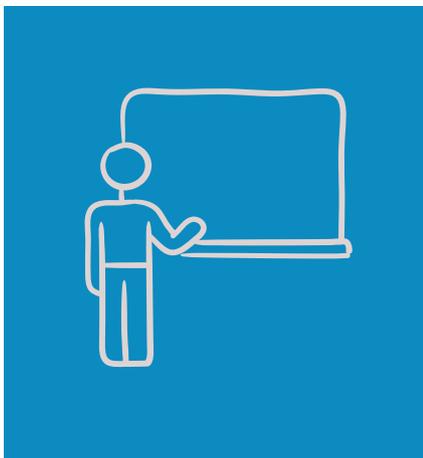
Mediante el análisis de la situación competitiva de un producto en un mercado, centramos la atención en aquellos aspectos que deben examinarse con mayor profundidad a fin de evitar errores como, por ejemplo, el esfuerzo económico de tratar de ingresar o de ampliar las ventas hacia un mercado en el que las importaciones del producto no son dinámicas. También, puede haber causas desconocidas que hayan impedido a otros productores avanzar en la conquista de ese mercado.

1.3.3.3. Análisis del perfil del producto y del perfil del país proveedor

- **¿Para qué sirven?**

Para ampliar los conocimientos generales sobre el desempeño del producto y del país exportador en un determinado mercado de destino.

- **¿Cómo se utiliza el perfil del producto?**



Ejemplo: un exportador boliviano de palmitos desea saber cuán apreciado es su producto en los mercados de Argentina, Chile y México.

Para ello, deberá elegir la consulta *País exportador: Bolivia* e indicar los países importadores, que no son todos los países de la ALADI, sino aquellos en los que Bolivia tiene una oportunidad comercial en la venta de palmitos, es decir, Argentina, Chile y México. El resultado de la búsqueda será el que se presenta en el Cuadro n° 3.

Cuadro n.º 3: Resumen de la consulta sobre el perfil del producto: palmitos Bolivianos en Argentina, Chile y México

Perfil de los palmitos bolivianos en	Argentina	Chile	México
Grado de posicionamiento	Alto	Alto	Bajo
Grado de permanencia	Muy alto	Muy alto	Muy alto
Grado de dinamismo	Bajo	Bajo	Alto
Tipo de producto	Apreciado	Apreciado	Muy apreciado
Origen del suministro	Exclusivamente regional	Exclusivamente regional	Principalmente extrarregional

Fuente: Secretaría General de la Aladi

• ¿Cómo leer los resultados?

Para poder interpretar los resultados obtenidos, es necesario tener en cuenta tres indicadores: el *posicionamiento*, la *permanencia* y el *dinamismo*. La herramienta realiza un «juicio» acerca de la posición del producto en el mercado. Estos tres indicadores miden:

- **Posicionamiento:** la importancia del producto a través de su participación en las importaciones del mercado de destino.
- **Permanencia:** si el producto importado ha estado presente en ese mercado durante los últimos cinco años de forma ininterrumpida.
- **Dinamismo:** cuán rápido han crecido las importaciones de ese producto en relación con el crecimiento que muestran las importaciones totales de un país.

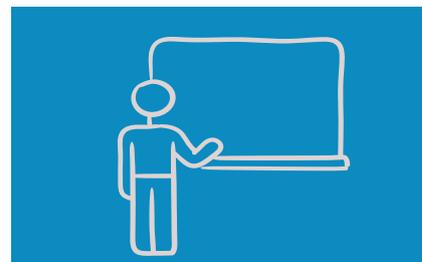
Con estos criterios se elabora un ranking que permite graduar cada uno de estos indicadores y sacar una conclusión relativa al «tipo de producto». El tipo de producto puede ser *muy apreciado*, *apreciado* o *poco apreciado*.

TIPO DE PRODUCTO: COMPONENTES⁴



⁴ Para más información sobre la definición de los indicadores y criterios adoptados para su elaboración, solicite la Guía del Usuario a atención.usuario@aladi.org

En nuestro ejemplo, los resultados indican que los palmitos bolivianos son un producto *muy apreciado* en el mercado mexicano y *apreciado* en los mercados de Chile y Argentina.



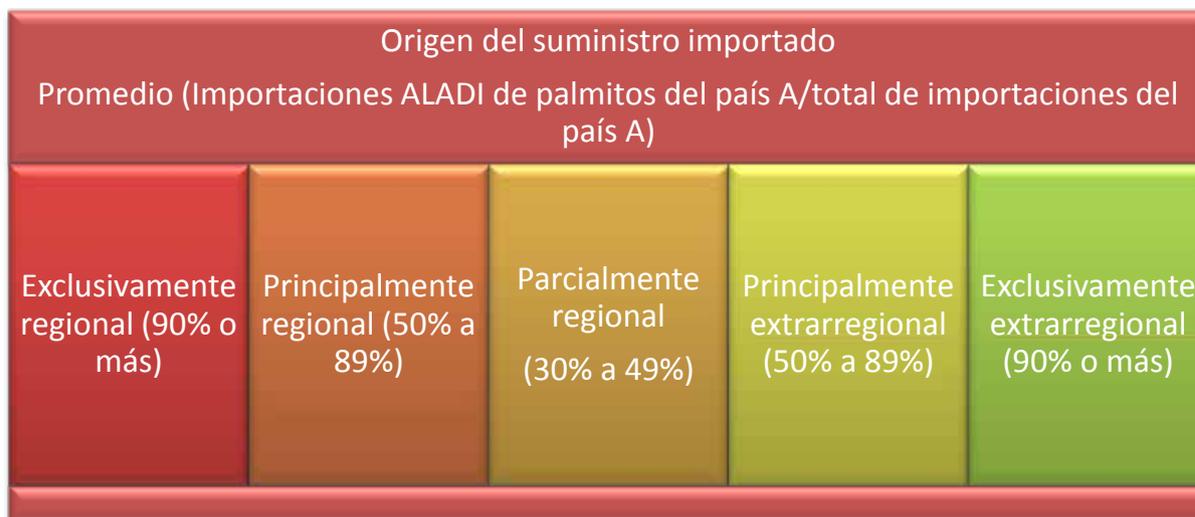
Cuando se analizan cada uno de los indicadores, se observa que en los tres mercados el producto tiene un grado de permanencia muy alto que señala que las importaciones han sido continuas durante los últimos cinco años. Hay que recordar que tan importante como el monto importado de un producto es la continuidad con que se realizan las importaciones del mismo producto, porque para sostener un negocio de exportación es necesario tener corrientes continuas de comercio.

Como era de esperar, de los resultados que arrojaron los análisis de la situación de competitividad, las diferencias entre los mercados se plantean en los indicadores de *posicionamiento* y *dinamismo*. Así, en el caso de Argentina y Chile, la importancia del producto en las importaciones totales es alta, pero las importaciones de palmitos en los últimos cinco años han crecido menos que el promedio de las importaciones totales, presentando un bajo dinamismo. En el mercado mexicano, se presenta la situación contraria: el ritmo de crecimiento de las importaciones de palmitos es alto, mientras que su participación en las importaciones totales es más baja que la de otros productos. Esto confirma que el mercado mexicano es más dinámico y que en los mercados de Argentina y Chile las importaciones de palmitos tienen un peso mayor en el total.

Esta herramienta también permite tener una primera aproximación muy general al origen del suministro importado, es decir, del lugar de origen de los palmitos que se comercializan en los mercados

de Argentina, Chile y México. Se considera que el producto puede tener un origen regional o extrarregional. La región se encuentra compuesta por los trece países miembros de la ALADI. En el cuadro, en Argentina y en Chile, los palmitos se importan exclusivamente desde la región, es decir que el 90% de los países que los suministran son miembros de la ALADI (Bolivia, Ecuador, Perú y Colombia), mientras que, por ejemplo, en el caso de México, el suministro es extrarregional, o sea, de países no miembros de la ALADI, como Costa Rica y Guatemala. Nótese que, debido a que se considera como regional únicamente el producto originario de países de la ALADI, por ejemplo de Bolivia, esto no implica que para un mercado como el mexicano los palmitos bolivianos se encuentren en una posición más ventajosa que los originarios de Costa Rica y Guatemala, que se consideran extrarregionales.

PERFIL DEL PRODUCTO: ORIGEN DEL SUMINISTRO IMPORTADO⁵



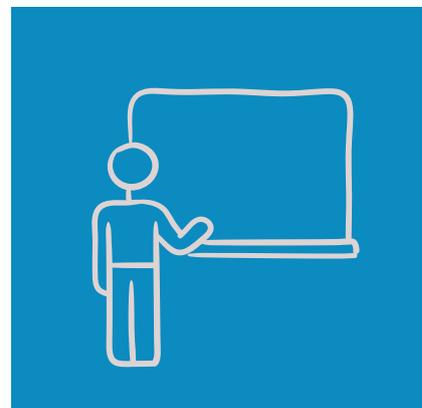
⁵ Para más información sobre la definición de los indicadores y criterios adoptados para su elaboración, solicite la Guía del Usuario a atención.usuario@aladi.org

Por lo tanto, el *Perfil del producto* brinda información adicional y plantea nuevas preguntas, como quiénes son y qué características tienen los principales países proveedores.

- **¿Cómo se utiliza el perfil del país proveedor?**

Ejemplo: un exportador boliviano de palmitos desea saber qué tipo de proveedor y cuáles son las características que presenta el suministro importado en los mercados de Argentina, Chile y México.

Para ello, deberá elegir en la consulta *País exportador: Bolivia* e indicar como países importadores a Argentina, Chile e México. El resultado de la búsqueda se presenta en el Cuadro n° 4.



Cuadro n.º 4: Resumen de la consulta en sitio PYMESLATINAS sobre tipo de país proveedor y características del suministro de palmitos en mercados seleccionados.

Perfil de Bolivia como proveedor de palmitos en el mercado de:	Argentina	Chile	México
Grado de posicionamiento	Medio bajo	Bajo	Muy bajo
Grado de permanencia	Alto (5 años)	Alto (5 años)	Alto
Tipo de proveedor	Importante	Vulnerable	Vulnerable
Grado de movilidad	Bajo (3 competidores: Ecuador, Bolivia y Perú)	Medio (5 competidores: Ecuador, Bolivia, Costa Rica, Brasil)	Medio baja (Costa Rica, Guatemala, Colombia, Ecuador, Bolivia)
Grado de competencia	Bajo (No hay un cambio en las participaciones de mercado)	Bajo	Moderado
Característica del suministro	Dominado por dos proveedores	Dominado por dos proveedores	Competencia entre pocos proveedores

Fuente: Secretaría General de la Aladi

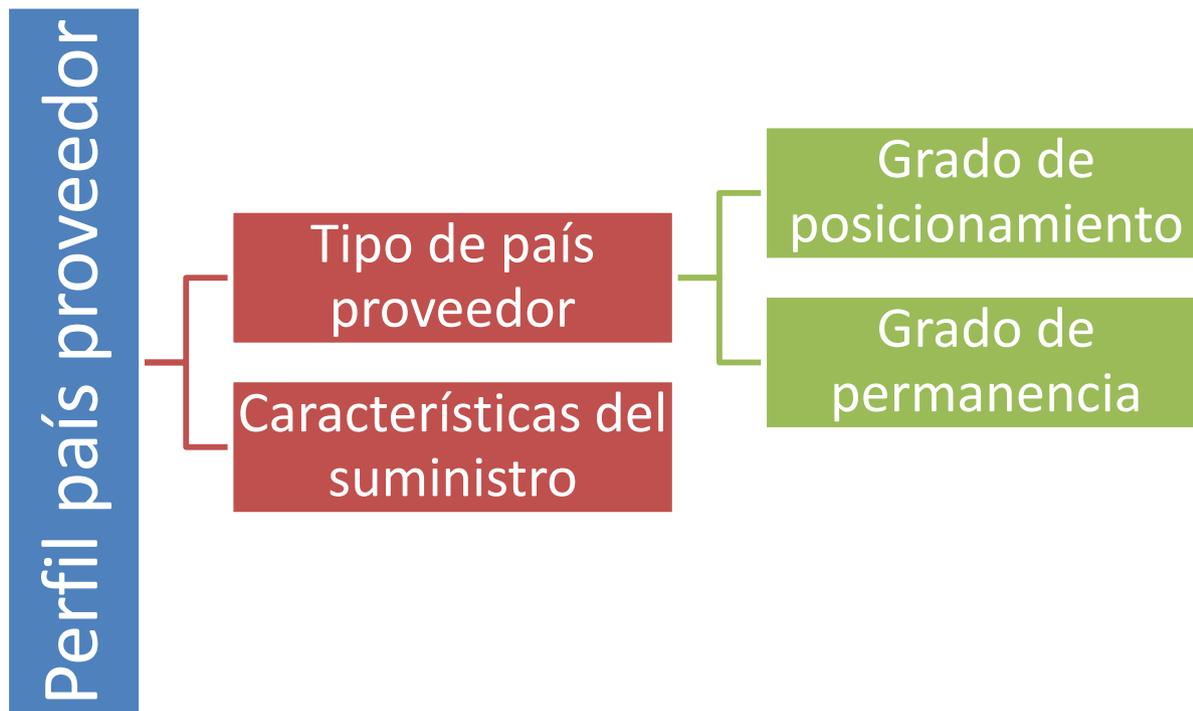
- **¿Cómo leer los resultados?**

Para responder a las preguntas relativas al comportamiento o tipo del país proveedor, la herramienta toma en consideración dos indicadores:

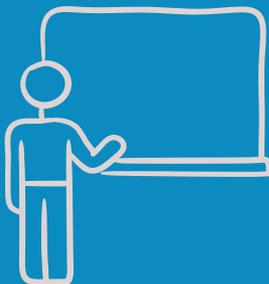
- **Grado de posicionamiento:** se relaciona con la importancia que tiene ese país como proveedor de un producto en un determinado mercado.

- **Grado de permanencia:** se relaciona con la estabilidad que ha tenido ese país como proveedor y se mide por los años de permanencia como abastecedor del producto.

PERFIL DEL PAÍS PROVEEDOR: COMPONENTES⁶



⁶ Para más información sobre la definición de los indicadores y criterios adoptados para su elaboración, solicite la Guía del Usuario a atención.usuario@aladi.org



En nuestro ejemplo, los resultados indican que en los mercados de Argentina, Chile y México, Bolivia es un proveedor cuya participación no alcanza el 50% del total de las importaciones. En el caso de Argentina, su participación en las importaciones totales del producto es inferior al 25%, mientras que en los mercados de Chile y México es inferior al 10%. Esto indica que existen otros países proveedores y que Bolivia no es un proveedor monopólico. Sin embargo, ha sido un proveedor que muestra una corriente estable a lo largo de los últimos cinco años.

La permanencia o continuidad en las ventas de un país proveedor es importante porque facilita la inserción de nuevas empresas de ese país que deseen ingresar al mercado, dado que se conocen las características del producto ofrecido. También le permite a la empresa analizar las razones del éxito obtenido por empresas de su mismo país en la penetración del nuevo mercado.

Combinando los dos indicadores (*grado de posicionamiento y grado de permanencia*) la herramienta emite un juicio acerca de qué *tipo de país proveedor* de palmitos es Bolivia en cada uno de los tres mercados analizados. En el caso argentino, Bolivia es un país calificado como un proveedor *importante* y es *vulnerable* en el caso de Chile y México. En los mercados de Argentina y Chile, el competidor principal de Bolivia es Ecuador, proveedor principal con participaciones del 57% y 75% respectivamente. Bolivia lo sigue con una participación del 36% y 23% respectivamente.

Este indicador de resumen permite centrar la atención sobre quiénes son los países competidores más cercanos del país que se esté considerando, en este caso, Bolivia. Con base a ello, la empresa interesada en exportar el producto puede recoger informaciones relativas al producto de las empresas del otro país que resulten competidoras.

La herramienta también sintetiza un segundo grupo de indicadores que permiten visualizar el tipo de comportamiento de los distintos países competidores, esto es, se evalúa si hay muchos o pocos competidores (*grado de competencia*) y si son los mismos o si varían (*grado de movilidad*). En el caso de los palmitos bolivianos en los mercados de Argentina y Chile, el grado de competencia es bajo porque no hay más de dos países competidores, por lo que el suministro importado de palmitos se encuentra fuertemente concentrado en pocos proveedores.

CARACTERÍSTICAS DEL SUMINISTRO IMPORTADO⁷

Características del suministro importado

- Dominado por un país proveedor
- Dominado por dos países proveedores
- Competencia entre pocos proveedores
- Competencia entre muchos proveedores

⁷ Para más información sobre la definición de los indicadores y criterios adoptados para su elaboración, solicite la Guía del Usuario a atención.usuario@aladi.org

La situación en el mercado mexicano es diferente. Aquí, el suministro se encuentra más repartido y hay hasta cinco competidores.

En el mercado argentino, hay pocos países proveedores y la posición de estos está consolidada porque el grado de movilidad es bajo. Es decir, en dos países, Ecuador y Bolivia, se concentra el 93% de las compras argentinas de palmitos y estos competidores no han variado en los últimos cinco años. Por lo tanto, el suministro se caracteriza por estar «dominado por dos países proveedores». Esto hace muy difícil el ingreso de un tercer país en ese mercado.

Asimismo, en caso de que empresas bolivianas deseen ingresar o ampliar sus ventas, deberán tener en cuenta la posibilidad de desplazar a otras empresas del mismo país o a las del otro país competidor, teniendo en cuenta que el crecimiento de las importaciones de este producto no es muy dinámico en ese mercado, como se observó en la herramienta *Perfil del producto*.

En el caso de México, pocos países competidores participan en el suministro y existe cierto grado de competencia entre ellos. En este caso, según el tipo de producto, conviene preguntarse si cada uno de estos competidores representa algún tipo de segmento del mercado.

Las herramientas ALADI no constituyen un estudio de mercado, pero son útiles para lograr una primera aproximación que permita descartar aquellos mercados cuyo análisis insumiría recursos sin traer beneficios.

En el ejemplo citado, de todos los mercados de la ALADI se seleccionaron solamente tres —Argentina, Chile y México— para ser estudiados por una empresa boliviana que desee comercializar palmitos en el mercado regional. A su vez, dentro de estos mercados, en México y Argentina los productores bolivianos han sido desplazados por los productores de otros países, lo cual amerita un estudio detallado de las razones que llevaron a esta situación. En cambio, en el caso del mercado de Chile, conviene aprovechar las oportunidades que se presentan a corto plazo y examinar las causas de menor dinamismo de las importaciones de palmitos en relación con otros productos. Todos estos aspectos deben formar parte, junto a la identificación de las condiciones de acceso y otros temas, de un estudio de mercado que permita realizar una selección más afinada.

CONCLUSIÓN GENERAL

La utilización de las herramientas ALADI permite concentrar los esfuerzos en aquellos mercados donde existe una potencial oportunidad comercial y, además, donde el producto enfrenta una situación competitiva que pueda ser atractiva. Para que esta situación sea aprovechada con éxito, conviene prestar atención a ciertas características del producto y de los países competidores, así como a las condiciones de acceso a esos mercados.

2. HERRAMIENTAS PARA IDENTIFICAR CONDICIONES DE ACCESO A LOS MERCADOS

- **¿Para qué sirven?**

Para conocer información relativa a los aranceles de importación aplicados por cada país, las preferencias arancelarias otorgadas y recibidas en el marco de la ALADI, las normas reguladoras del comercio exterior y las cifras de comercio, entre otras.

El Sistema de Información de Comercio Exterior (SICOEX) es la principal plataforma de la ALADI en este tema. El acceso al SICOEX es libre y gratuito y brinda información actualizada sobre distintos contenidos vinculados a las operaciones de exportación e importación.

- **¿Cómo se utilizan?**

A continuación se detallan los pasos para acceder a la información que ofrece una «consulta integrada» del SICOEX.

1. Ingrese a la página web de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI): www.aladi.org.
2. Diríjase a la sección *Portales conexos* y seleccione la opción *SICOEX*.



SICOEX - Sistema de Información de Comercio Exterior

consultawebv2.aladi.org/sicoexV2/jsf/home.seam

ALADI
Asociación Latinoamericana de Integración
Associação Latino-Americana de Integração

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE COMERCIO EXTERIOR

Consulta Integrada

Información de aranceles, preferencias, normas reguladoras y comercio exterior por ítem

Estadísticas de Comercio Exterior

Aranceles de Importación

Acuerdos y Preferencias

Normas Regulatoras de Comercio Exterior

Correlaciones y Nomenclaturas

Bienvenido al nuevo Sistema de Información de Comercio Exterior

Ponemos a su disposición :

- La consulta integrada con información de importaciones y exportaciones.
- Estadísticas de comercio exterior.
- Consultas sobre Aranceles Nacionales.
- Consultas sobre Acuerdos con preferencias.
- Consulta sobre Normas Regulatoras de Comercio Exterior.
- Correlaciones entre la Nomenclatura Arancelaria y la Nomenclatura de Naciones Unidas.

- Una vez dentro del SICOEX, en el panel disponible a la izquierda seleccione “Consulta integrada” y luego “Información de aranceles, preferencias, normas reguladoras y comercio exterior por ítem”.

Tomemos como ejemplo la exportación de Perú a Uruguay del producto *palmitos*, cuyo código arancelario en el Sistema Armonizado es 2008.91(seis primeros dígitos del código numérico). Así, ingresamos los datos y cliqueamos “Buscar”.

4. El SICOEX desplegará la siguiente información:



The screenshot shows a web application interface for searching trade data. At the top left, there is a link labeled "Inicio". The main area is titled "Condiciones de búsqueda" and contains several input fields: a dropdown menu for "* país IMPORTADOR" set to "Uruguay", a dropdown menu for "* país EXPORTADOR" set to "Perú", a text input field for "Búsqueda por Código" containing "200891", and an empty text input field for "Búsqueda Textual". A "Buscar" button is located at the bottom right of the form area.

Seleccionando el ítem 2008910000, el exportador tendrá disponibles los datos referidos a gravámenes de importación, preferencias arancelarias otorgadas por Uruguay a Perú, normas reguladoras del comercio exterior relativas al ítem seleccionado y datos estadísticos sobre importaciones en Uruguay desde Perú, correspondiente a este producto.

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE COMERCIO EXTERIOR - Consulta Integrada

Importador: Uruguay - Exportador: Perú

Inicio de la consulta



Asociación Latinoamericana de Integración - ALADI

4.1. Aranceles de importación

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE COMERCIO EXTERIOR - Consulta Integrada Resultados

Importador: Uruguay - Exportador: Perú

UBICACIÓN DEL ÍTEM SELECCIONADO EN LA NOMENCLATURA ARANCELARIA DEL PAÍS IMPORTADOR - Base Sistema Arancelario 2012

[Inicio de la consulta](#) > [Buscar otro ítem](#)

Gravámenes de importación vigentes:

Ítem Arancelario	Glosa	Descripción Gravamen	Ad-Valorem	Específico	Moneda	Unidad	Condiciones Especiales
2008910000	Palmitos	Tasa Global Arancelaria (TGA)	14.00	-	-	-	

Preferencias Vigentes otorgadas por Uruguay a Perú

Normas Reguladoras de Comercio Exterior

Importaciones de Uruguay desde Perú

[Inicio de la consulta](#) > [Buscar otro ítem](#)

4.2. Preferencias arancelarias

SELECCIÓN DEL ÍTEM SELECCIONADO EN LA NOMENCLATURA ARANCELARIA DEL PAÍS IMPORTADOR - Base Sistema Arancelario 2012

[Inicio de la consulta](#) - [Buscar otro ítem](#)

Gravámenes de importación vigentes

Preferencias Vigentes otorgadas por Uruguay a Perú

Acuerdo	País Beneficiario	Tipo de Preferencia	Valor	Observaciones
▼ NALADISA - 1995 - 20069100 - Palmitos				
AAP CE N° 58	Perú	Preferencia Ad-Valorem	88.00	10 - Vigente hasta el 31/12/2 ...
▼ NALADI - 1983 - 2006999 - LOS DEMÁS				
AR.PAR.N° 4	Perú	Preferencia Ad-Valorem	20.00	** PREFERENCIA NO APLICABLE A...
▼ NALADI - 1983 - 2107003 - PALMITOS, PREPARADOS O CONSERVADOS, EN CUALQUIER ENVIASE				
AR.PAR.N° 4	Perú	Preferencia Ad-Valorem	20.00	** PREFERENCIA NO APLICABLE A...

Normas Regulatorias de Comercio Exterior

Importaciones de Uruguay desde Perú

4.3. Normas reguladoras del comercio exterior

Esta consulta permite a los usuarios extraer información sobre el texto de las diferentes normas legales que regulan el ingreso de los productos seleccionados en la consulta, los órganos de la Administración que las dictaron, la vigencia de dichas normas y la fuente en que se publicaron.

The screenshot shows a web browser window with the URL `consultawebv2.abad.org/sicoexv2/jsf/consulta_integrada_item_arancelario_resultado.seam?_af=35349`. The page title is "SICOEX - Sistema de Información". The main content area is titled "Normas Reguladoras de Comercio Exterior" and displays a list of regulations. The list is organized into sections based on decrees and includes columns for "Tema", "Especificación", "Resumen", and "Ampliar".

Decreto N° 122 de 04/05/2015. Ministerio de Salud Pública.			
Tema	Especificación	Resumen	Ampliar
Productos alimenticios.	Alimentos envasados o en contacto con materiales, envases y equipamientos plásticos.	Resolución 32/10 del Grupo Mercado Común del MERCOSUR. Requisitos de envasado. Requisitos de ensayo.	
Decreto N° 141 de 28/IV/92. Modificado por Decreto N° 231/06.			
Tema	Especificación	Resumen	Ampliar
Productos alimenticios.	Productos alimenticios envasados.	Requisitos de rotulado (arts. 1, 2 y 6). El Decreto N° 117 de 21/04/06 declara aplicables en el derecho interno los "Reglamentos Técnicos MERCOSUR para Rotulación de Alimentos ENVASADOS (Resolución GMC No. 26/03), "Rotulación Nutricional de Alimentos Envasados (Resoluciones GMC Nos. 44/03 y 45/03) (ver NOTA al final del texto).	
Decreto N° 220 de 12/09/1998. Ministerio de Economía y Finanzas.			
Tema	Especificación	Resumen	Ampliar
Impuesto a las Ventas	Impuesto a las Ventas	Impuesto al Valor Agregado. Tasa general: 22%. Tasa mínima: 10%, aplicable a alimentos básicos y medicamentos, entre otros.	
Decreto N° 244 de 23-VIII/00. Ministerio de Economía y Finanzas. Reglamento de la Ley 17.250/00.			
Tema	Especificación	Resumen	Ampliar
Protección al Consumidor.	Protección al Consumidor.	Reglamento de la Ley N° 17.250/00 sobre normas relativas a las relaciones de consumo.	

4.4. Cifras de comercio exterior

The screenshot shows the 'SISTEMA DE INFORMACIÓN DE COMERCIO EXTERIOR - Consulta Integrada Resultados' interface. It displays a table of trade statistics for Peru, with values in millions of USD. The table shows a value of 38 for 2014 and 0 for 2015. The interface includes navigation links, a search bar, and contact information for the ALADI Secretariat General.

Coparticipa	2012	2013	2014	2015	2016
Perú	-	-	38	-	0

Finalmente, cabe precisar que, si bien la “Consulta integrada” contiene información desde una perspectiva integral y ofrece una visión global de todos los datos fundamentales de comercio, también es posible realizar consultas aisladas o separadas por módulos sobre aranceles, normas reguladoras del comercio internacional, preferencias negociadas, estadísticas y correlaciones entre nomenclaturas.

CAPÍTULO 5

LAS RUEDAS DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN DEL COMERCIO



© ALADI

1. Introducción

La ALADI tiene, entre sus cometidos, la promoción del comercio regional para incentivar su ampliación y diversificación y para lograr una mayor inclusión de las pymes en dicho comercio. En este marco, la Asociación ha venido desarrollando distintas iniciativas destinadas a dar mayor difusión a los beneficios que otorgan los acuerdos comerciales suscritos en su ámbito, a promocionar la oferta exportable regional y el contacto directo entre los empresarios y de estos con las agencias de promoción de exportaciones e inversiones de los países miembros y demás entidades regionales que impulsan la integración y el comercio.

A partir del año 2014, ha desarrollado exitosamente la macrorrueda de negocios más importante de América Latina: la EXPO ALADI. Por

esta razón, dedicamos este capítulo a abordar algunos aspectos que permitan la participación exitosa de las pymes en este tipo de encuentros empresariales.

2. Rueda de negocios

Es un encuentro donde empresarios compradores y vendedores concertan citas para negociar la compraventa de un producto o servicio.

3. Tipos

Las ruedas de negocios pueden clasificarse en:

- Mono o multisectoriales, según abarquen uno o varios sectores de actividad.
- Bilaterales o plurilaterales, según participen empresarios de dos o más países.
- Trimestrales, anuales o bianuales, de acuerdo a su periodicidad.

4. ¿Por qué participar?

- Es una forma de promocionar y comercializar los productos que permite el contacto directo entre compradores y vendedores o sus representantes.
- Reduce los costos al concentrar, en un solo espacio y al mismo tiempo, un conjunto importante de clientes y proveedores de distintos países.

- Potencia los contactos que se pueden realizar con proveedores o clientes que, en principio, no parecían atractivos.
- Facilita la promoción del producto o servicio y su comparación con los ofrecidos por los competidores.



© ALADI

Mito 1

Cada cita es una posibilidad de negocios

Cada cita en una rueda de negocios se realiza con un potencial cliente o proveedor y, por tanto, siempre representa una oportunidad de negocios. Sin embargo, no todas las oportunidades se transforman en un negocio a corto plazo.

5. ¿Para qué participar?

- Para explorar nuevos mercados.
- Para contactar nuevos clientes o proveedores.
- Para concretar un negocio de exportación/importación.
- Para conocer nuevos productos y/o servicios
- Para promocionar productos y/o servicios

6. ¿Dónde, cuándo y cómo participar en una rueda de negocios?

Las agencias de promoción de exportaciones e inversiones, los ministerios de comercio y diferentes instituciones de integración regional, así como las cámaras empresariales, son algunas de las instituciones que organizan o participan en ruedas de negocios.

Estas instituciones difunden con antelación los calendarios de las ruedas de negocios y divulgan las convocatorias por diferentes medios.

No siempre los eventos más grandes son mejores que los más pequeños. Las agencias de promoción de exportaciones, de desarrollo económico, los ministerios de industria y producción y las cámaras empresariales son instituciones que pueden ayudarlo con el diagnóstico inicial y a seleccionar el evento

Algunas de las ruedas de negocios más conocidas en la región en las que participan empresarios de distintos países son las siguientes:

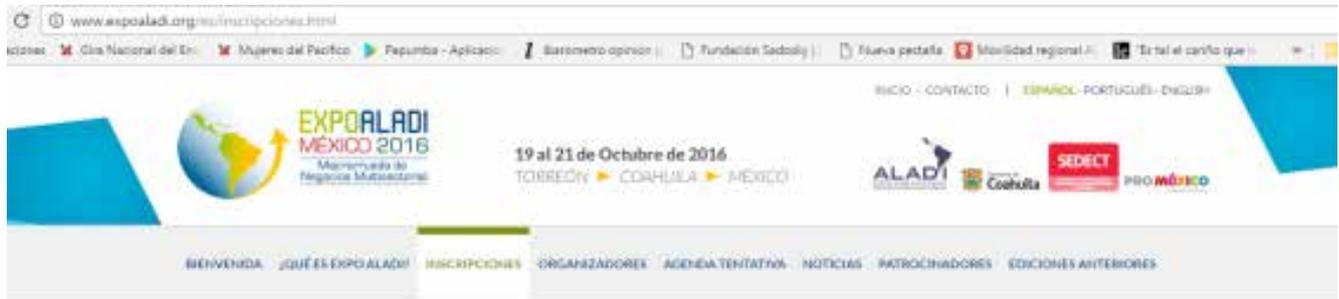
NOMBRE	SECTOR	PERIODICIDAD	LUGAR	ORGANIZADOR
EXPOCOMER	Multisectorial	Anual (marzo)	Panamá	
Encuentro Empresarial Andino	Multisectorial	Anual (abril)	Rotativo, en algún país miembro de la Comunidad Andina	Agencias de promoción de exportaciones de los países miembros de la Comunidad Andina y Secretaría de la Comunidad Andina
Alianza del Pacífico	Multisectorial	Anual (junio)	Rotativo, en algún país miembro de la Alianza del Pacífico	Agencias de promoción de exportaciones de los países miembros de la Alianza del Pacífico
EXPO ALADI	Multisectorial/ monosectorial	Anual (generalmente en octubre)	País miembro de la ALADI	País miembro y Secretaría General de la ALADI

7. Claves para una participación exitosa

- Para tener una participación exitosa es necesario prepararse antes, durante y después de la rueda de negocios.
- Antes de seleccionar algún evento en el que participar, debe saber cuán preparada está su empresa para poder sortear con éxito todas las etapas que supone la comercialización de un producto en el exterior.
- Con base al diagnóstico, elija el evento más apropiado en el que pueda participar y fíjese un objetivo. No siempre los eventos más grandes son mejores que los más pequeños. Las agencias de promoción de exportaciones, de desarrollo económico, los ministerios de industria y producción y las cámaras empresariales son instituciones que pueden ayudarlo con el diagnóstico inicial y a seleccionar el evento.
- Una vez seleccionada la rueda de negocios a la cual concurrirá, verifique la fecha de inicio y finalización de las inscripciones y tenga presente que la inscripción para las ruedas de negocios más importantes de la región se realiza de forma electrónica.

Para tener una participación exitosa es necesario prepararse antes, durante y después de la rueda de negocios.

La participación en una rueda de negocios debe ser parte de una estrategia de comercialización de los productos o servicios producidos por la empresa.



Hola / Inscripciones

Inscripciones

La próxima "EXPO ALADI - México 2016. Macrorrueda de Negocios Multisectorial" se celebrará del 19 al 21 de octubre de 2016, en la ciudad de Torreón, Estado de Coahuila, México.

La principal actividad a desarrollar dentro de la EXPO ALADI es una macrorrueda de negocios entre empresas de los trece países miembros de la ALADI (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela) más compradores invitados de América Central y El Caribe (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Jamaica, Nicaragua, República Dominicana, Trinidad y Tobago).

Para poder participar de la macrorrueda, las empresas deben pertenecer a los siguientes sectores:

- Alimentos y bebidas procesados

8. Aspectos a tener en cuenta

8.1. Antes de la rueda

- No aguarde hasta último momento para completar el formulario de inscripción y hágalo de la forma más correcta y detallada posible. El formulario de inscripción es su tarjeta de presentación ante el resto de los empresarios que participarán y ante los organizadores.
- Sea preciso en la definición del producto o servicio que ofrece o demanda porque eso facilitará la búsqueda de una contraparte (empresa compradora/vendedora) y multiplicará el número de contactos que puede realizar.

- La inscripción en el evento es una condición necesaria, pero no suficiente para participar. Debe tener un rol activo en la gestión de sus citas de negocios, para lo cual debe ingresar a la plataforma y revisar los perfiles de las empresas inscriptas para elegir aquellas con las que se quiera reunir.
- Busque información adicional sobre las empresas con las que planea reunirse.
- Prepare materiales promocionales de su empresa y/o productos o servicios, tarjetas de presentación con sus datos de contacto. Lleve cuaderno de notas, conozca su capacidad de producción, sus costos y otras informaciones que considere relevantes para afrontar una negociación.
- Si lleva muestras, verifique el procedimiento que la organización especificó para su ingreso al país. Recuerde que este procedimiento, según el tipo de producto, puede ser más costoso en términos de tiempo y de dinero.
- Si lleva muestras, recuerde gestionar por la plataforma una vitrina o perchero para su exhibición en el evento.
- Verifique las condiciones de acceso de sus productos o servicios a los mercados donde se ubican las empresas que se reunirán con usted.

ANTES DE LA RUEDA:

Tenga en cuenta que el formulario de inscripción es su tarjeta de presentación ante el resto de los empresarios que participarán y ante los organizadores.

Es importante tener un rol activo en la gestión de sus citas de negocios, para lo cual debe ingresar a la plataforma y revisar los perfiles de las empresas inscriptas para elegir aquellas con las que se quiera reunir.

Si va a llevar muestras, verifique el procedimiento que la organización especificó para su ingreso al país.



© ALADI

8.2. Durante la rueda

- Toda ocasión (eventos sociales, refrigerios, almuerzos, etc.) dentro de la rueda puede ser propicia para profundizar los contactos.
- Sea puntual y prepare su cita de negocios para optimizar los resultados.
- Enriquezca su agenda de negocios seleccionando empresas con las que no tiene una cita previa —la guía del participantes es un catálogo de las empresas participantes que le facilitará esta selección— y solicite ayuda al centro de operaciones o a los organizadores para concretar la cita.
- Escuche y consulte a su contraparte; recuerde que su cliente o proveedor potencial tienen una opinión sobre

su producto, su competencia y el mercado, que vale la pena conocer.

- Asegúrese de que sus productos se encuentran adecuadamente expuestos en las vitrinas o percheros; no olvide dejar los datos necesarios para que los interesados lo puedan ubicar fácilmente.
- En caso de ser comprador, no olvide completar el formulario de intención de negocios: ayuda a la organización y le permite evaluar la calidad de los contactos mantenidos.
- En caso de ser exportador, recuerde al final de cada cita o turno registrar su impresión y lo más importante del intercambio que mantuvo con los diferentes compradores.

DURANTE LA RUEDA:

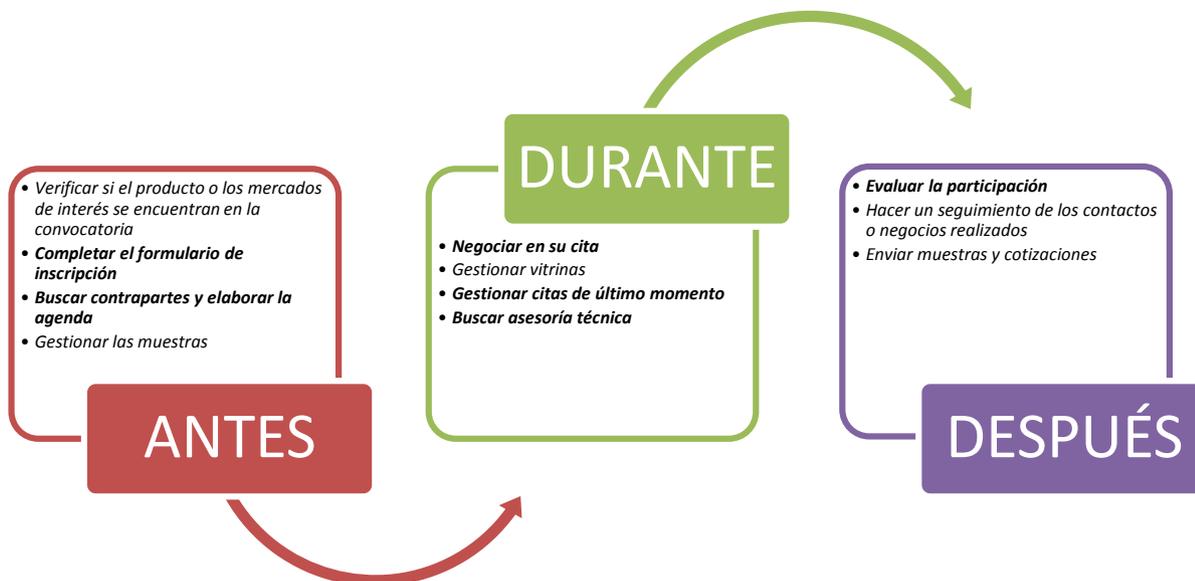
Tenga presente que toda ocasión dentro de la rueda puede ser propicia para profundizar los contactos. Escuche y consulte a su contraparte; recuerde que su cliente o proveedor potencial tienen una opinión sobre su producto, su competencia y el mercado, que vale la pena conocer.



© ALADI

8.3. Luego de la rueda

- Evalúe su participación en la rueda de acuerdo al objetivo fijado.
- Envíe las muestras, cotizaciones o facturas, en caso de haberse comprometido.
- Realice un seguimiento de los contactos efectuados.



9. ¿Cómo saber si su participación fue exitosa?

La participación de su empresa en una rueda de negocios será exitosa si logra cumplir con los objetivos que su empresa se fijó previamente. Por eso es importante trazarse un objetivo realista que tome en cuenta la situación de su empresa en materia de comercio exterior, el mercado del producto y la coyuntura económica del mercado de destino.

A continuación, se presentan, a modo de ejemplo, algunas situaciones y sus indicadores de éxito

SITUACIÓN	OBJETIVO	INDICADOR DE ÉXITO
Empresa que está estudiando la posibilidad de exportar o de importar, pero aún no lo ha hecho	Saber cómo funciona una rueda de negocios y qué posibilidades tiene el producto de ser aceptado en determinado mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Ser seleccionado para participar del evento (indica a priori que hay otras empresas interesadas en su producto) • Número de contactos con potenciales clientes y proveedores • Evaluar condiciones de calidad/precio
Empresa que exporta pero no logra mantener una corriente fluida	Explorar diferentes mercados o clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de citas con clientes o proveedores nuevos • Solicitud de envío de muestras
Empresa que exporta de forma fluida a esos mercados	Ampliar el volumen de las ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Citas con intención de negocios



ISBN 978-92-5-309844-6



9 789253 098446

17579ES/1/11.17

