



IICA



GUIA PARA COINVERSIONES EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO DE LAS AMERICAS



CENTRO PARA LA INTEGRACION
Y EL DESARROLLO AGROEMPRESARIAL

¿QUE ES EL IICA?

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es el organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano. Sus orígenes se remontan al 7 de octubre de 1942, cuando el Consejo Directivo de la Unión Panamericana aprobó la creación del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, con sede en Costa Rica.

Fundado como un ente dedicado a la investigación agronómica y a la enseñanza de posgrado para los trópicos, el IICA se convirtió progresivamente, ante los cambios y las nuevas necesidades del Continente Americano, en un organismo de cooperación técnica para la agricultura. Estas transformaciones fueron reconocidas formalmente con la ratificación, el 8 de diciembre de 1980, de una nueva Convención, la cual estableció como fines del IICA estimular, promover y apoyar la cooperación entre sus Estados Miembros, para lograr el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

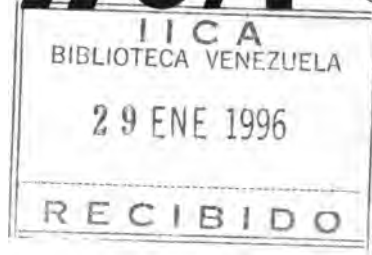
Los órganos de gobierno en que participan los Estados Miembros son la Junta Interamericana de Agricultura y el Comité Ejecutivo, de los cuales emanan los lineamientos políticos que ejecuta la Dirección General. El IICA hoy posee gran alcance geográfico que le permite responder a las necesidades de cooperación técnica en los países, a través de sus Agencias de Cooperación Técnica y de cinco Centros Regionales desde los cuales se coordina la implementación de estrategias adecuadas a las características de cada región.

La participación y apoyo de los Estados Miembros y las relaciones que el Instituto mantiene con Observadores Permanentes y numerosos organismos internacionales, posibilitan que el IICA canalice recursos humanos y financieros en favor del desarrollo agrícola del Continente Americano.

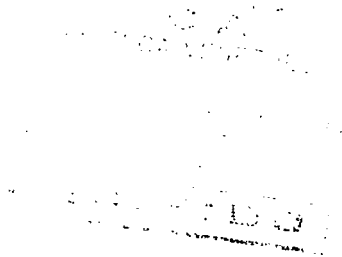
El Plan de Mediano Plazo (PMP) 1994-1998 constituye el marco orientador estratégico de las acciones del IICA para el período en referencia. Su objetivo general es apoyar a los Estados Miembros para lograr la sostenibilidad agropecuaria, en el marco de la integración hemisférica, y como contribución al desarrollo rural humano. El Instituto programa su trabajo con base en las transformaciones productivas, comerciales e institucionales de la agricultura, con un enfoque integrado del desarrollo, sustentado en la sostenibilidad, la equidad y la competitividad. El IICA fija sus actividades técnicas en cuatro Areas de Concentración: Políticas Socioeconómicas, Comercio e Inversiones; Ciencia y Tecnología, Recursos Naturales y Producción Agropecuaria; Sanidad Agropecuaria; y Desarrollo Rural Sostenible. La acción del IICA se apoya en dos Servicios Especializados: Capacitación, Educación, y Comunicación; e Información, Documentación e Informática.

Los Estados Miembros del IICA son: Antigua y Barbuda, Argentina, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos de América, Grenada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, St. Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela. Los Observadores Permanentes son: Alemania, Austria, Bélgica, Comunidades Europeas, España, Federación de Rusia, Francia, Hungría, Israel, Italia, Japón, Portugal, Reino de los Países Bajos, República Arabe de Egipto, República de Corea, República de Polonia y Rumanía.

IICA



GUIA PARA COINVERSIONES EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO DE LAS AMERICAS



2000

CENTRO PARA LA INTEGRACION
Y EL DESARROLLO AGROEMPRESARIAL

1121
CIN A1/SC
95-08

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
Junio, 1995

Derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin autorización escrita del IICA.

Las ideas y los planteamientos contenidos en los artículos firmados son propios de los autores y no representan necesariamente el criterio del IICA.

La Imprenta del IICA es responsable por el levantado de texto, montaje, fotomecánica e impresión de esta publicación, y el Centro para la Integración y el Desarrollo Agroempresarial, por la revisión estilística.

BV 8788

Guía para coinversiones en el sector agroalimentario de las Américas / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Centro para la Integración y el Desarrollo Agroempresarial. — San José, C.R. : IICA, 1995.

214 p. ; 23 cm. — (Serie Publicaciones Misceláneas / IICA, ISSN 0534-5391 ; no. A1/SC-95-08)

1. Asociaciones comerciales. 2. Inversiones. 3. Comercio exterior — América Latina. I. IICA. II. Título. III. Serie

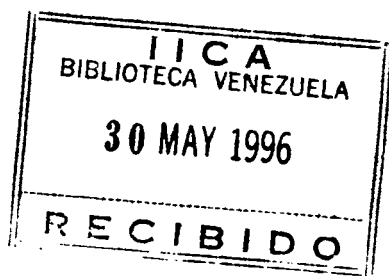
AGRIS
E71

Dewey
382.41

SERIE PUBLICACIONES
MISCELANEAS

ISSN-0534-5391
A1/SC-95-08

00000820 Junio, 1995
San José, Costa Rica



CONTENIDO

PRESENTACION	7
INTRODUCCION	9
Perspectivas y oportunidades para el desarrollo de coinversiones agroindustriales en las Américas	11
Las ventajas de abastecerse en ALC.....	12
1. ASOCIACIONES ESTRATEGICAS Y COINVERSIONES	17
Tipos de asociaciones estratégicas	17
Coinversiones con extranjeros	20
¿Por qué coinvertir?.....	22
Modalidades de coinversiones	24
Estructura de una coinversión	28
2. PROMOCION DE COINVERSIONES	35
Obstáculos y limitaciones al desarrollo. de coinversiones agroindustriales entre empresas de América del Norte y de ALC	35
Dificultades en la compatibilización de socios potenciales	39
Lecciones aprendidas	41
Identificación y selección de las empresas norteamericanas	42
Criterios para seleccionar las empresas de ALC	47

4	guía para coinversiones en el sector agroalimentario de las Américas	
	Compatibilización de empresas de ALC con empresas de América del Norte	54
	Visitas y negocios.....	55
3.	IMPLEMENTACION DE LAS COINVERSIONES.....	57
	Inquietudes generales de los socios potenciales norteamericanos.....	57
	Revisión estratégica: el primer paso de una decisión.....	63
	Elaboración de un plan de negocios	67
	Negociar las coinversiones	79
4.	COMO IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MERCADO EN NORTEAMERICA.....	85
	Método de identificación de oportunidades y productos de ALC con alto potencial en AN.....	85
	Principales factores de éxito en los mercados de exportación de alimentos.....	94
	Advertencia para el exportador principiante	105
	Sugerencias para las empresas de ALC que desean exportar frutas tropicales al mercado de América del Norte.....	108
	Situación actual del mercado para frutas tropicales.....	112
	Regulaciones.....	114
5.	ALGUNOS PRODUCTOS DE ALTO POTENCIAL EN LOS MERCADOS DE AMERICA DEL NORTE PARA LAS EMPRESAS DE ALC.....	117
	Fragancias y saborizantes.....	118
	Frutas secas.....	120
	Platillos preparados.....	122
	Artículos de "delicatessen"	123
	Salsas y aderezos.....	125
	Bocadillos saborizados.....	126
	Jugos y bebidas con sabores de frutas y mezclas no alcohólicas	127
	Helados, yogurt, postres y aderezos para postres.....	129

Bebidas especiales.....131
Cosméticos y productos farmacéuticos132

6. EL MERCADO DE CARNES PROCESADAS137

Contexto del problema.....137
El mercado de carne en Estados Unidos138
El mercado de carne en Canadá143
Perspectivas del mercado norteamericano144
Conclusiones y recomendaciones.....149
Bibliografía y principales referencias del estudio sobre carne...152
Principales asociaciones profesionales e institutos
de la industria de la carne en Norteamérica155

**ANEXO. GUIA INFORMATIVA DE ORGANISMOS
NORTEAMERICANOS QUE TRABAJAN EN EL
DESARROLLO DE COINVERSIONES Y
EXPORTACIONES157**

PRESENTACION

Este trabajo es uno de los productos del componente Concertación de Coinversiones y Promoción de Exportaciones No Tradicionales, del Proyecto para el Fortalecimiento de los Programas del IICA, financiado con recursos de la Agencia Canadiense para el desarrollo Internacional (Proyecto CIDA 540/13127), del IICA y de los países contrapartes.

La contraparte canadiense de ese subproyecto estuvo a cargo de Agriculture and Agrifood Canada. El Programa de Comercio e Integración fue la contraparte en representación del IICA que auspició la investigación que se refleja en este volumen. En cada uno de los cuatro países escogidos como piloto se contó con la participación de una contraparte nacional: Industrial Development Corporation (IDC) en Trinidad y Tobago, CENPRO y CINDE en Costa Rica, PROEXANT en Ecuador, y el Programa PENTA del Ministerio de Agricultura en Uruguay.

Este volumen es una compilación, editada por Luiz Jesús d'Avila Magalhaes, especialista del Programa de Comercio e Integración, de varios trabajos y documentos preparados por Deloitte & Touche, empresa consultora contratada por Agriculture Canada, incluido un estudio sobre el sector cárnico en Estados Unidos y Canadá. Se ha preparado y editado con el propósito fundamental de que el material sea eminentemente práctico y permita establecer una fluida comunicación entre empresas del Sur y el Norte del Continente. La Guía que se presenta como Anexo permite implementar una comunicación fluida con organismos de Estados Unidos y Canadá en materia de coinversiones. La información que allí se brinda permite a los interesados en tratos comerciales con América del Norte contar con información idónea y actualizada.

Se espera contribuir, con este esfuerzo, a que se desarrollen en el futuro nuevas asociaciones y coinversiones agroindustriales y comerciales entre empresas norteamericanas y latinoamericanas y caribeñas, que aprovechen las ventajas comparativas y creen ventajas competitivas para las exportaciones no tradicionales de América Latina y el Caribe. Agencias gubernamentales y empresas del Continente interesadas en el asunto encontrarán en este trabajo orientaciones valiosas sobre cómo promover e implementar tales asociaciones, e informaciones clave sobre algunos aspectos comerciales y mercadológicos relacionados con ciertos productos agroindustriales con alto potencial exportador.

Aunque éste representa solamente un primer paso en dirección al objetivo general del Proyecto, desarrollado a nivel experimental en algunos países seleccionados, creemos que muchas de las lecciones de esa experiencia pueden ser generalizadas a los demás países de Latinoamérica y del Caribe, y que las futuras experiencias de asociaciones podrían también mirar al mercado generado al interior de los bloques subregionales de integración que se están dinamizando en todo el Continente.

Rodolfo Quirós Guardia
Director del Centro para la Integración
y el Desarrollo Agroempresarial

INTRODUCCION

En 1988, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el Ministerio de Agricultura de Canadá establecieron un proyecto piloto para promover coinversiones agroindustriales entre empresas de cinco países de América Latina y el Caribe (ALC) –Costa Rica, Ecuador, Jamaica, Trinidad y Tobago y Uruguay– y de América del Norte –Estados Unidos y Canadá–, para lo cual utilizaron los servicios de la empresa consultora canadiense Deloitte & Touche.

Los objetivos del Proyecto fueron los siguientes:

- a) Promover oportunidades de abastecimiento y coinversión para productos agroindustriales de alto valor agregado en cinco países de ALC.
- b) Desarrollar relaciones de abastecimiento entre América del Norte y ALC.

La consultoría de Deloitte & Touche incluyó los siguientes servicios:

- Identificar empresas en Costa Rica, Ecuador, Jamaica, Trinidad y Tobago y Uruguay con reconocida capacidad para suplir de manera estable materias primas preparadas según las especificaciones del comprador.
- Proporcionar información técnica y financiera sobre dichas compañías.

- Distribuir esa información en el país en donde se requiera el abastecimiento.
- Introducir a las empresas de ALC en el mercado de América del Norte y apoyar las visitas recíprocas, según lo requerido para las negociaciones iniciales.
- Crear una red de apoyo en los países involucrados en la coinversión.

Las diversas asociaciones de comercio de esos países ayudaron a identificar unas 50 empresas interesadas en asociarse para distribuir y comercializar productos agroindustriales en América del Norte.

En América del Norte, el Proyecto contactó a cerca de 300 empresas en Canadá y 240 en Estados Unidos de América cuyas actividades y experiencia coincidían con las necesidades expresadas por una o más de las 50 empresas identificadas en ALC; 40 de ellas expresaron algún grado de interés en obtener mayor información sobre el Proyecto.

Uno de los resultados más interesantes de estos contactos fue que se proporcionaron datos valiosos sobre los intereses, objetivos, preocupaciones y temores de los socios potenciales en América del Norte, con base en los cuales se ha preparado y distribuido un documento dirigido a las empresas de la Región, con el objeto de promover el Proyecto en América del Norte.

Además, el Proyecto preparó y presentó a las empresas estadounidenses y canadienses interesadas material informativo sobre las empresas de ALC seleccionadas que deseaban participar en coinversiones para distribuir y comercializar sus productos o buscaban capital o transferencia tecnológica para satisfacer los requerimientos de los mercados de sus eventuales socios.

Posteriormente, el Proyecto identificó socios potenciales en América del Norte que deseaban trabajar a largo plazo con las empresas de ALC. Esa identificación se efectuó entre compañías agroindustriales, empresas distribuidoras de productos agroindustriales y compañías que querían invertir en ALC y proveer financiamiento o insumos tales como maquinaria, tecnología, destrezas gerenciales o administrativas.

Casi todas las compañías latinoamericanas y caribeñas seleccionadas eran exportadoras de productos agroindustriales con alto valor agregado, interesadas en asociarse a largo plazo con empresas de América del Norte. Para las empresas de América del Norte, ésta constituyó una oportunidad para obtener nuevos proveedores, extender operaciones y mercados, aumentar la venta de tecnología y proporcionar asistencia técnica especializada en una gran variedad de campos, tales como el de alimentos tropicales procesados, productos para la salud, frutas y verduras fuera de estación, aditivos y salsas naturales, y otros.¹

Perspectivas y oportunidades para el desarrollo de coinversiones agroindustriales con ALC

Como es sabido, las empresas de América del Norte se encuentran bajo la presión creciente de la competencia de la Unión Europea y de los países de la Cuenca del Pacífico. Por eso, muchas de ellas se han dado cuenta de que, para poder competir, deben crear sus propias alianzas, y es natural que las empresas estadounidenses y canadienses busquen socios en su propio hemisferio. El reciente Acuerdo de Libre Comercio entre México, Estados Unidos de América y Canadá es representativo de esta tendencia.

Las empresas de América del Norte pueden obtener ganancias considerables si utilizan a los países de ALC como fuentes de abastecimiento, obteniendo ventaja de las actuales políticas económicas, monetarias y comerciales de los gobiernos de la Región de los bajos costos de la mano de obra y de las políticas de acceso preferencial a los mercados subregionales. Asimismo, pueden lograr ventajas comparativas considerables al compartir instalaciones, conocimiento y tecnologías, y racionalizar

1 Un ejemplo de una oportunidad interesante fue la de una compañía canadiense interesada en exportar biotecnología a Chile y Brasil, pero que, por causa de la distancia y falta de conocimiento sobre los mercados, no lo había podido concretar. El Proyecto identificó una empresa similar en Uruguay que realizaba actividades en esos mercados, pero le hacía falta tecnología. Se puso en contacto a ambas empresas, y actualmente están negociando el desarrollo de un emprendimiento en el campo de la biotecnología en Suramérica. Esta es una típica situación de ganancia mutua: la compañía canadiense aumentará sus mercados y obtendrá regalías por su tecnología, y la empresa uruguaya obtendrá la tecnología y aumentará sus exportaciones en América del Sur.

zar el mercado y el abastecimiento, si establecen asociaciones estratégicas agroindustriales con socios latinoamericanos y del Caribe que ofrezcan productos competitivos con gran potencial de mercado.

De acuerdo con los objetivos de este Proyecto, las empresas de ALC se clasificaron en tres amplias categorías, según sus necesidades o intereses en realizar coinversiones:

1. Las empresas que necesitaban coinversiones en mercadeo y distribución y, en general, las que producen frutas y verduras procesadas, salsas, condimentos, bebidas y productos dietéticos.

Para empezar, esas empresas tienen que preparar paquetes de demostración, con muestras representativas de sus líneas de productos y documentación informativa respecto al empaque, etiquetado, características técnicas del producto, estacionalidad, cantidades disponibles, ingredientes y cumplimiento con las leyes alimentarias de América del Norte.

2. Las empresas que requieren capital, que deben cumplir con los mismos requisitos que cualquier compañía norteamericana que busca capital para su expansión.

La Canadian Venture Capital Association (Asociación Canadiense de Capital de Riesgo), por ejemplo, ha establecido directrices sobre la información mínima que deben proporcionar aquellas empresas que buscan capital; incluyen una descripción completa de la compañía, planes de negocios de la empresa, y de la coinversión pretendida y, para cada proyecto específico, la información adicional pertinente.

3. Las empresas que necesitan transferencia de tecnología y/o asesoría administrativa y de negocios, que tienen necesidades diferentes y muy específicas y cuyas solicitudes deben manejarse caso por caso.

Las ventajas de abastecerse en ALC

Investigar las oportunidades para abastecerse en ALC no es necesariamente una tarea difícil. Por una serie de factores la Región se está convirtiendo rápidamente en una de las fuentes de abastecimiento más atrayentes y ventajosas del mundo en vías de desarrollo. Casi todos los países de América Latina son democracias (Costa Rica, por ejemplo, tiene uno de los regímenes políticos más estables del Tercer Mundo); todas las grandes ciudades tienen hoteles de primera clase y otras facilidades que hacen que la visita sea cómoda y agradable. La seguridad de estas ciudades se puede comparar con la de cualquier gran ciudad norteamericana; la base industrial de estos países ha mejorado sustancialmente, los costos de transporte y embarque se han reducido y las conexiones han mejorado.

La combinación de todos estos incentivos puede reducir costos y hacer más competitivas a las empresas de alimentos y afines de América del Norte.

Bajo costo de la mano de obra. Todos los países que participaron en el proyecto poseen una oferta amplia, barata y estable de mano de obra poco calificada, semicalificada, técnica y empresarial.

El nivel de salarios en la Región compite favorablemente con otras como el Lejano Oriente; corresponde en promedio a un 15% del costo total de mano de obra en América del Norte.

Proximidad de los mercados. Para las compañías norteamericanas, ALC ofrece además la cercanía que no tiene el Lejano Oriente. Costa Rica y Jamaica, por ejemplo, se encuentran a sólo cuatro horas de vuelo de Nueva York o Toronto, es decir, están más cerca de estas ciudades que Vancouver o Los Angeles. Situada en el mismo continente, ALC tiene buenas conexiones de transporte, lo que facilita las visitas y la comunicación directa; ésa es una importante ventaja en esta época de reducción de inventarios, técnicas de fabricación rápidas y modernización ge-

neral de operaciones. Además, las diferencias de hora son mínimas, lo que permite un mayor control sobre los sitios de abastecimiento.

Reserva de recursos naturales. ALC posee una de las mayores reservas de recursos naturales en el mundo, y ofrece una amplia gama de materias primas, desde cultivos exóticos hasta productos tropicales y de zonas templadas. Generalmente se puede obtener más de una cosecha por año.

Disponibilidad de materias primas fuera de estación. Muchos países en ALC producen verduras y frutas fuera de estación, las cuales se pueden vender en los mercados de invierno de América del Norte en estado fresco, o como pulpas y concentrados.

Desarrollo de nuevos productos. Muchas frutas y verduras de ALC pueden ser materia prima para nuevos productos agroindustriales y para introducir sabores nuevos e interesantes que actualmente no existen en América del Norte, ello permite enfrentar con éxito la tendencia creciente al consumo de comidas étnicas y exóticas, y constituir líneas de producción para el mercado interno o para exportación.

Exportadores con experiencia. Las empresas de ALC que participaron en el Proyecto poseen experiencia en exportación. La mayoría ya había exportado a Estados Unidos de América, lo que facilita el arranque de las operaciones.

Condiciones de operación sustancialmente mejoradas. Los gobiernos de la Región han disminuido su interferencia en las políticas económicas y de inversión; como medio para reactivar las economías, han fomentado la inversión extranjera, mediante una amplia gama de incentivos y programas.

Además, los gobiernos de ALC han reducido o eliminado sus restricciones a la inversión extranjera y han diseñado o aprovechado una serie de incentivos para promoverla. Por ejemplo: acceso preferencial de sus exportaciones al mercado de América del Norte, zonas de libre co-

mercio o de exportación, acuerdos de libre comercio entre distintas regiones de ALC, y repatriación legalmente garantizada de capital y dividendos.

Acceso preferencial a los mercados. Los acuerdos comerciales auspiciados por los países industrializados -entre los cuales se puede mencionar la Iniciativa para la Cuenca del Caribe, el Sistema Generalizado de Preferencias y el Caribbean de Canadá- crean "relaciones especiales" que favorecen a las empresas y colocan a los productos de ALC en una posición más favorable que los del Lejano Oriente.

Zonas de exportación. La existencia y utilización de zonas de exportación permite obtener productos de alto tecnología a menor precio. Tales zonas, que en algunos casos, pueden estar unidas a un régimen de zonas francas, son lugares geográficos que ofrecen salarios bajos; incentivos, como la importación sin impuestos de maquinaria, materia prima y productos semiterminados; ausencia de controles de divisas; exoneraciones de ciertas cargas impositivas; subsidios de alquiler o arrendamiento; becas de capacitación; créditos especiales para creación de empleos o créditos indirectos para la compra de materias primas nacionales.

Los países no suelen exigir que las empresas establecidas en sus zonas de exportación utilicen materias nacionales en los productos para exportación. Las empresas que operan en estas zonas están aisladas de la economía local y de las intervenciones gubernamentales que pueden darse cuando hay reestructuraciones políticas.

Costa Rica, por ejemplo, cuenta con más de ocho zonas francas, todas con extensas instalaciones, facilidades y conexiones de transporte; Jamaica, Uruguay y Trinidad y Tobago tienen parques industriales diseñados estrictamente para la producción y exportación de productos y materias primas agroindustriales. Además, una empresa extranjera o nacional instalada en una zona de exportación puede efectuar todas sus operaciones en dólares estadounidenses salvo en lo que se refiere a planillas e impuestos.

Acuerdos de comercio. Los tratados comerciales subregionales vigentes en ALC, dentro o fuera de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), de la cual casi todos los países latinoamericanos son signatarios, eliminan las barreras comerciales y permiten el acceso a mercados subregionales en condiciones preferenciales; ello permite la compra de materia prima a precios más bajos y también la penetración y expansión en el amplio mercado interno de la región. Los países que forman parte del MERCOSUR tienen una población total de más de 180 millones; los países del Pacto Andino representan un mercado de 90 millones de personas. Además, para una compañía de América del Norte que contemple distribuir sus productos en los mercados de la Región, puede ser conveniente tener un socio abastecedor ya establecido que pueda iniciar las operaciones de inmediato.

Repatriación de capital y dividendos garantizada por ley. Los países de ALC han relajado sus controles de divisas y regulaciones de remesas para la repatriación de capitales y dividendos.

1. ASOCIACIONES ESTRATEGICAS Y COINVERSIONES

Tipos de asociaciones estratégicas

Asociación estratégica es un término utilizado en este trabajo para definir toda relación a largo plazo entre dos o más empresas con el fin de obtener beneficios mutuos, para lo cual ellas toman ciertas decisiones en forma conjunta, según la forma y el alcance de la asociación.

No se consideran asociaciones estratégicas aquellos casos en que:

- a. Una empresa contrata a otra para que le preste algún servicio o cumpla ciertas funciones específicas, como sucede en contratos de distribución, contratos por servicios, contratos de abastecimiento y otros.
- b. Una empresa adquiere otra para utilizar sus recursos, pues entonces la empresa compradora asume el control total de los recursos de la empresa comprada y el "socio" desaparece.

El alcance de la asociación dependerá de la manera en que las empresas perciban sus ventajas mutuas; puede darse desde un acuerdo para el manejo de una sola función específica (por ejemplo, la distribución en un determinado mercado), hasta un arreglo de cooperación muy amplio.

Los principales tipos de asociación son:

Licencia comercial (franchising), un contrato de concesión que permite al otorgante ampliar su área de mercado, desarrollar nuevos centros de utilidades, recuperar inversiones y aprovechar economías de escala. El usuario de la licencia comercial, a su vez, adquiere la posibilidad de acceder a métodos de trabajo y, generalmente, el derecho al uso de un nombre o marca establecida, a veces obtiene algún capital de respaldo y el apoyo de la empresa otorgante para el abastecimiento, condicionado al cumplimiento de requisitos legales y otros. Esta modalidad de asociación no se considera parte del presente proyecto.

Licencia de fabricación (licensing), un arreglo contractual que permite al que compra la licencia el uso de un nombre, un proceso, una tecnología, un formato comercial, etc. A menos que se especifique en el contrato, el que otorga la licencia no tiene más obligaciones que brindar capacitación. Sin embargo, el usuario puede solicitar que se le mantenga informado de nuevos avances. En algunos casos, las empresas contratantes establecen acuerdos recíprocos, en los cuales intercambian licencias de productos o servicios. Si el acuerdo es de largo plazo y va más allá de un simple arreglo contractual, esta modalidad de asociación puede ser de interés para el presente Proyecto.

Acuerdos de cooperación. Algunas formas comunes de tales acuerdos son:

- a. Proyectos conjuntos de investigación y desarrollo.
- b. Acuerdos de producción recíproca o producción "cruzada", en los que se permite que las empresas convenidas fabriquen los productos de ambas.
- c. Acuerdos de comecadeo o copromoción, en los que las compañías convienen comercializar los productos de ambas dentro de sus respectivos territorios de ventas.
- d. Acuerdos de producción conjunta, en los cuales las compañías establecen cooperar entre sí en la producción de componentes o productos enteros.
- e. Finalmente, el convenio puede consistir en no hacer algo; por ejemplo, no comercializar en el "territorio" del otro socio.

Si el acuerdo implica un compromiso a largo plazo de trabajar en conjunto y administrar en forma mancomunada los requerimientos del convenio, este tipo de asociación se considera de interés para el presente proyecto.

Inversión directa. Esta modalidad es amplia y puede variar desde una inversión en una sola función específica en la que los socios tienen un interés particular (por ejemplo, mercadeo, investigación o desarrollo conjunto), hasta una inversión en todas las actividades empresariales de ambas compañías. Este tipo de asociación se considera una verdadera coinversión e interesa al presente proyecto.

Consorcios. Constituyen asociaciones de empresas que cooperan para lograr objetivos comunes. Este tipo de asociación también interesa al Proyecto.

Coinversión. Las coinversiones pueden hacerse en las áreas de mercadeo, de transferencia tecnológica, de financiamiento y otras. Tienen las siguientes características comunes:

- a. El acuerdo es de largo plazo, mutuamente satisfactorio y flexible, para que pueda responder a oportunidades o enfrentar situaciones adversas. En última instancia, la coinversión puede disolverse o evolucionar más allá de las intenciones iniciales, pero sólo en condiciones de beneficio mutuo.
- b. Ambas partes invierten capital y están dispuestas a seguir aportando recursos.
- c. El proceso de toma de decisiones es conjunto, aunque a menudo se delegue a una tercera instancia establecida oportunamente para ello.
- d. La coinversión desarrolla confianza entre las dos empresas. Si no es así, los socios se separarán o escogerán otro tipo de acuerdo (por ejemplo, contrato de servicios o adquisición de la empresa). La confianza se desarrolla cuando se cumple con lo convenido en el acuerdo.

Coinversiones con extranjeros

La mayor parte de las coinversiones se da entre empresas del mismo país o región. Si empresas de América Latina, Caribe y de Norteamérica están considerando la posibilidad de asociarse, las partes necesitan evaluar el ambiente en que se efectuará la coinversión. En algunos casos, la empresa norteamericana tiene ya experiencia de negocios en ALC, pero en otros, ésta será una nueva experiencia.

Cuando una empresa de ALC desea introducir a un socio norteamericano en su país o viceversa, se debe dar respuesta a una serie de interrogantes. No todas las respuestas tienen que ser positivas, pero ellas permitirán a las empresas involucradas evaluar los riesgos que los condicionantes externos imponen. Por su lado, la empresa de ALC deberá efectuar sus propias evaluaciones para fortalecer su posición negociadora dentro de la coinversión.

En última instancia, las preguntas fundamentales que deben plantearse antes del inicio de una coinversión son: ¿Proporciona el acuerdo de coinversión más beneficios que costos a ambas partes? ¿Causarán los factores externos problemas insuperables?

Consideraciones políticas

Cualquier decisión de negocios debe tomar en cuenta factores políticos, tales como:

- a. La estabilidad política del país en cuestión.
- b. El manejo de las relaciones entre la empresa privada y el gobierno.
- c. Los riesgos de expropiación.
- d. El trato dado a las compañías nacionales, a las extranjeras y a las compañías nacionales con participación extranjera.
- e. Estímulos existentes a la inversión extranjera.

La evaluación negativa de alguno de estos factores puede disuadir a la empresa extranjera.

Consideraciones económicas

Es importante también considerar algunos factores de la situación general y del manejo económico del país, como:

- a. El desempeño económico general del país y sus tendencias a largo plazo.
- b. La estabilidad monetaria y el manejo del régimen cambiario.
- c. La tasa de inflación, el déficit público, el sistema tributario y los tipos de interés del país.
- d. El nivel de desarrollo de la infraestructura y la complejidad económica general.
- e. La política comercial.

En algunos casos, a pesar de que exista una situación negativa, una empresa norteamericana puede pensar que existe una oportunidad, pero habrá una dura negociación con la empresa de ALC.

Consideraciones legales

Debido a que el marco legal orienta la estructura de la coinversión, deben examinarse:

- a. Las restricciones a la propiedad extranjera y la protección brindada a los monopolios nacionales.
- b. Las restricciones legales que rigen la operación; por ejemplo, si se exige utilizar componentes nacionales, y si existen restricciones al comercio exterior y leyes laborales que norman el modo de operar de la coinversión.
- c. Las disposiciones que regulan las remesas de utilidades o de capital.

Hay otras consideraciones relacionadas con la cultura y las preferencias culturales, que puede ser importante tomar en cuenta, según el tipo de coinversión que se tenga en mente, pues ellas pueden generar oportunidades o problemas.

¿Por qué coinvertir?

Actualmente una serie de razones llevan a las empresas a considerar la posibilidad de concertar coinversiones, entre ellas se encuentran las siguientes:

La interdependencia creciente entre todas las economías del planeta obliga a las empresas buscar nuevas fuentes de aprovisionamiento, nuevos mercados y nuevas bases de recursos.

La difusión de la tecnología intensifica la competencia, al mismo tiempo que convierte el área de investigación y desarrollo en un campo con mayor posibilidad de cooperación entre empresas; a las que operan con tecnología anticuada o de segunda clase les resulta difícil sobrevivir, incluso en el mercado nacional.

Los mercados se mueven hacia la integración mundial, impulsada por el GATT y la nueva Organización Mundial de Comercio (OMC); asimismo, se extiende la integración regional, conformada por los diversos acuerdos de libre comercio y complementación económica, tales como el establecimiento de la Zona de Libre Comercio en América del Norte, el CARICOM, el Grupo Andino y el MERCOSUR. Esta tendencia conlleva excelentes oportunidades, pues se abren nuevos mercados y demandas de nuevos productos. Sin embargo, la integración internacional significa que también los competidores ingresan en los mercados nacionales.

Las empresas comprenden que no pueden realizar por sí solas todo lo necesario para ser competitivas internacionalmente. Muchas descubren que no pueden capitalizar sus fortalezas, y por eso pierden oportunidades de expansión, o que tienen debilidades que no han superado y que son aprovechadas por la competencia. Por lo tanto, buscan las coinversiones para cooperar con otras empresas o grupos, incluso competidores.

En suma, con la coinversión las empresas buscan explorar las posibilidades de proteger sus inversiones, aprovechar nuevas oportunidades, aumentar sus ingresos, reducir sus costos y crecer para sobrevivir.

Una coinversión requiere una gran cantidad de recursos de ambos socios, en especial de la empresa que propicia la asociación. Por eso, las coinversiones exigen la participación de los propietarios de las empresas, pues son éstos quienes deben tomar las decisiones más difíciles. Por lo tanto, el primer paso al concertar una coinversión es comprender por qué ese negocio requiere la participación de una empresa externa. De cualquier forma, la coinversión será viable solamente si ambos socios obtienen beneficios y fortalezas que no pueden obtener de otra manera.

En la mayoría de los casos, la coinversión es una entidad legal aparte. Sus utilidades y sus costos de capital serán proporcionales a la participación accionaria de cada empresa o socio, pero a menudo dicho capital también incorpora aportes en productos o servicios, además del financiamiento en sí.

Por otro lado, las responsabilidades al interior de la sociedad no son necesariamente proporcionales a la participación accionaria, pues pueden estar determinadas por lo que se ha convenido. Por ejemplo, una empresa norteamericana puede tener una participación mayoritaria en una coinversión y un proveedor ser su socio minoritario de ALC, pero si la obligación contractual es abastecer a la empresa norteamericana, toda la responsabilidad recaerá en la empresa de ALC.

Para establecer una coinversión, es necesario contar con una preparación cuidadosa, que empieza por identificar claramente cuál(es) es(son) la(s) necesidad(es) de la empresa, y en qué manera la coinversión la puede satisfacer. La coinversión debe ser parte de una estrategia general de la compañía; si no es así, la empresa no podrá explicar satisfactoriamente al socio potencial la razón por la cual lo necesita. Al elaborar la estrategia, se deben efectuar proyecciones cuantitativas realistas para determinar el impacto de la coinversión sobre los costos, los ingresos, el crecimiento y la rentabilidad, basadas en situaciones reales fundamentadas en hechos y cifras, y no en sueños o deseos.

Las empresas pueden concertar coinversiones para aprovechar una fortaleza particular, satisfacer una necesidad específica o aprovechar

oportunidades; tal situación "apalanca" sus fuerzas con recursos de terceros, sin forzar en demasía sus propios recursos .

Por eso, justamente, uno de los criterios clave es saber cuál es el momento oportuno para establecer una coinversión. Puede suceder, por ejemplo, que una compañía desee penetrar en nuevos mercados para consolidar su posición frente a la competencia, pero que no tenga los recursos para ello. Un retraso puede permitirle a la competencia aumentar irreversiblemente su participación en dichos mercados y quitarle terreno a la empresa.

Asimismo, los avances tecnológicos pueden obligar a las empresas a actuar antes de tener los recursos internos necesarios para ello, por lo cual necesitarán un socio.

Las preguntas básicas que deben plantearse son las siguientes:

- a. ¿Cuánto afectará una demora a las utilidades netas?
- b. ¿En qué medida la aceleración del proceso aumentará la rentabilidad a largo plazo?

Modalidades de coinversiones

Las coinversiones pueden incluir tantas funciones como actividades tienen las empresas en ellas involucradas.

Desarrollo de mercados

Al penetrar mercados mediante una coinversión, la empresa trata de controlar mejor el medio con una integración horizontal o vertical con otra, para alcanzar objetivos tales como los que se presentan a continuación:

- a. Desarrollar nuevos mercados que están demasiado distantes o resultan complicados o caros, o imposibles de capturar o mantener, por razones legales, e incluso culturales. En su forma más simple, la empresa contrata a un distribuidor, pero una sólida relación con éste puede llevar a una coinversión.

- b. Aumentar su eficiencia en el mercado frente a algunas funciones específicas que un socio podría desempeñar mejor o el deseo de desarrollar un nuevo centro de utilidades, sin perder el control sobre la toma de decisiones. En tal caso, la empresa puede asociarse con otras que le suplan funciones de transportes, ventas, empaque, promoción, etc. En algunos casos, en lugar de asociarse con compañías que se especializan en dichas funciones, la empresa podría establecer coinversiones con compañías similares que no están en competencia directa, o hasta asociarse con competidores, para mantener volúmenes de oferta adecuados.
- c. Desarrollar nuevas líneas de productos, mediante algunas funciones que pueden ser contratadas afuera, o algunas metas especiales, como desarrollar la lealtad del consumidor, quizá solamente alcanzables mediante la asociación con un detallista. En otros casos, establecer tal asociación puede ser una manera de probar el mercado o generar situaciones en las cuales su línea de productos logre nuevos usos industriales, en cuyo caso es mejor contratar relaciones con un fabricante local.
- d. Uso de nuevos canales de comercialización, esfuerzo que a menudo implica una reducción del número de intermediarios o el desarrollo de economías de escala. Una manera de hacerlo es establecer coinversiones con compañías que venden productos afines, compartiendo así más amplias y variadas líneas de productos del socio, sin aumentar sus costos.
- e. Mejorar el abastecimiento de insumos, estableciendo una coinversión con una fuente de abastecimiento que pueda asegurar la calidad, la seguridad y la puntualidad del aprovisionamiento.
- f. Inhibir el crecimiento o la eficiencia de los competidores, o incorporarlos dentro de la estrategia de la empresa.

Mejoramiento de las operaciones

Otra justificación de la coinversión es la transferencia de conocimientos técnicos para el manejo de operaciones de fabricación, cuando se presentan oportunidades de expansión. Aquí el mejor socio es aquel que ha pasado por un proceso de modernización y que tiene las fuerzas y el deseo de ampliar su área de operación.

Los mejores candidatos para ese tipo de coinversión son las empresas del mismo ramo, pues ellas, aunque sean competidoras pueden transferir conocimientos técnicos, si la asociación permite aumentar la participación de ambas en el mercado. El convenio de coinversión puede empezar simplemente con un acuerdo de fabricación recíproca (fabricación "cruzada") otra manera es que el socio de ALC se convierta en un proveedor de componentes.

Aporte de conocimientos

Un socio extranjero puede aportar conocimientos a la empresa de ALC por medio de una coinversión, como en los siguientes campos:

- a. Capacitación de trabajadores y ejecutivos para mejorar su eficiencia.
- b. Mejoramiento de la productividad, mediante el aporte de nuevas técnicas y procesos.
- c. Asesoría técnica sobre los equipos, buscando los que tienen mejor relación costo/beneficio.
- d. Mejor utilización, o cambio, en el tipo de materia prima utilizado, para aprovechar, por ejemplo, economías de escala.
- e. Control de inventarios o de los costos generales de operación.
- f. Ahorros de energía, control de contaminación u otra exigencia requerida por el público, el consumidor o el gobierno.
- g. Racionalización de las operaciones de la empresa, muchas veces alcanzada mediante la coinversión de unas y la subcontratación de otras.
- h. Especialización en productos o funciones, entre empresas de ALC y de América del Norte; por ejemplo, los empaques y el abastecimiento de materias primas.
- i. Revisión de las medidas de control de calidad de las operaciones.

Aportes tecnológicos

El mejoramiento de la tecnología es tan importante que a menudo los socios de una coinversión la tratan como un asunto separado.

El socio que tiene la tecnología puede ser o no del mismo ramo industrial. Por ejemplo, una compañía de servicios de computación o un fabricante de equipos puede proporcionar tecnología a una empresa procesadora de alimentos.

La transferencia tecnológica puede darse mediante un acuerdo de licencia de fabricación, con cláusulas para actualizar constantemente la tecnología, o vía el intercambio de otras ventajas a cambio de tecnología, ofreciendo al socio algo que sea valioso para éste.

La búsqueda y el desarrollo de tecnología son procesos caros y riesgosos. Por lo tanto, las coinversiones en ese campo se dan generalmente por las razones siguientes:

- a. Un grupo más amplio puede compartir los costos y los riesgos de la investigación y desarrollo que cada parte tendría por separado, aprovechando economías de escala que favorecen el continuo crecimiento de la empresa.
- b. Un consorcio de coinversión puede, de esa forma, desarrollar mejor y proteger estándares o normas industriales con más facilidad.

Apoyos administrativos

La administración de la empresa puede ser mejorada en los siguientes casos:

- a. El aprovechamiento de la experiencia del socio, pues es ventajoso para ambos socios fortalecerse recíprocamente y no solamente fortalecer la empresa de coinversión.
- b. El acceso a métodos modernos para la resolución de problemas gerenciales; por ejemplo, un sistema de información gerencial fácilmente adaptable.

- c. Los problemas y oportunidades generados por la propia coinversión, que con el tiempo podría llevar a la empresa a una reestructuración de sus propias operaciones.

Coinversiones de financiamiento por participación accionaria

En su forma más simple, se intercambian acciones por financiamiento y, en su forma extrema, se concreta una fusión o adquisición.

Las modalidades de coinversión que hemos mencionado entrañan, por lo general, algún grado de inversión financiera; sin embargo, las siguientes situaciones justifican coinversiones de interés exclusivamente financiero:

- a. Necesidad de disminuir riesgos, buscando un socio de sólida posición financiera, por lo cual la empresa interesada deberá poseer activos o ventajas que sean valiosos como apoyos colaterales atractivos, tales como bienes raíces, fuentes de abastecimiento, una posición dominante en el mercado, o alguna otra ventaja similar. Una empresa que muestre desesperación por su situación financiera no encontrará socio; en cambio, una que busca capital para extenderse resulta atractiva.
- b. Necesidad de realizar una función con altos costos, para lo cual la empresa busca socios que compartan la inversión.
- c. Deseo de capitalizar la empresa, por lo general a cambio de acciones. Así, si uno de los socios tuviera problemas, al menos la empresa en conjunto sobreviviría y la inversión no se perdería.

Estructura de una coinversión

Un acuerdo de coinversión puede constituirse a partir de una buena relación personal, aunque la mayoría de ellos requiere un proceso legal. Lo importante es contemplar no sólo lo que la empresa de coinversión debe realizar, sino lo que normalmente se puede esperar que ocurra.

Cualquier acuerdo de coinversión debe determinar con claridad las funciones que se van a ejecutar, definidas mediante un proceso de negociación entre los socios. La estructura de una coinversión se plasma en un documento legal que, en la mayoría de los casos, establece una nueva entidad legal o corporación.

Si bien los distintos acuerdos de coinversión pueden tener estructuras ligeramente diferentes, suelen tener en común lo siguiente:

Organización

En ella se señalan los objetivos de la coinversión y los fines para los que fue creada, ello incluye:

- a. Las tareas específicas que implica la función requerida.
- b. Los responsables por dichas tareas y el grado de participación de los socios en las operaciones de la coinversión.
- c. El tiempo, lugar y modo en que se efectuarán las tareas.
- d. El tipo de organización con el cual contará la empresa de coinversión.

Financiamiento

Según lo que se haya convenido por los socios, en aportes monetarios o en especie (por ejemplo, fuentes de abastecimiento u otros elementos de operación).

Los factores que ambos socios deben considerar en su negociación financiera son los siguientes:

- a. Las necesidades iniciales de capital, y la manera y el tiempo en que serán aportados.
- b. Los medios para obtener los demás recursos que requiere la coinversión y el reglamento que regirá dichas operaciones.

- c. Normas para la expansión.
- d. Distribución de pérdidas y beneficios, generalmente en función del porcentaje de participación accionaria en la coinversión.
- e. Distribución de riesgos y responsabilidades en el desarrollo y defensa de los acuerdos.
- f. La transferencia de patrimonio entre la coinversión y los socios, y las reglas que la regirán.

Administración y control

Aunquela coinversión se estructure como una entidad legal independiente, con un control casi completo sobre sus propias operaciones, los socios determinarán el grado de control que quieren tener sobre:

- a. El modo de establecer los derechos a voto.
- b. La participación de los propietarios en la junta directiva, métodos de toma de decisiones (por unanimidad, por mayoría, etc.)
- c. La selección inicial de personal y sus responsabilidades para con la empresa de coinversión y con los socios.
- d. Los métodos para resolver desacuerdos y situaciones sin salida, y las medidas a tomar en caso de que la coinversión no pueda operar debido a esos obstáculos.
- e. El grado de autonomía que tendrá la gerencia de la coinversión en las decisiones sobre expansión, y las responsabilidades funcionales de los socios (por ejemplo, qué hacer si la coinversión puede realizar más eficientemente una función que realiza uno de los socios).
- f. El grado de independencia que tendrá la coinversión para efectuar transacciones legales; por ejemplo, resolver reclamos, delimitar responsabilidades, manejar propiedades, establecerse en otros mercados o áreas, etc.

- g. Procedimientos internos, tales como nombramiento de contadores, establecimiento de oficinas y otros asuntos logísticos.
- h. Los derechos de prioridad, especialmente importantes cuando el tamaño relativo de los socios es muy desigual, pues el socio más pequeño querrá establecer mecanismos de protección para evitar ser dominado.

Recursos humanos

Generalmente definida por ambos socios, la gerencia puede ser independiente de ellos o provenir de las empresas de ambos; ello surge del grado de confianza mutua que tienen los socios, y de quiénes están mejor situados para llevar a cabo las tareas. Asimismo, el acuerdo de coinversión debe estipular:

- a. La selección de los empleados, los procedimientos para cambiarlos, y las reglas para el reemplazo.
- b. Las normas de conducta y las sanciones por mala conducta
- c. Remuneraciones y beneficios.

Mercadeo

Como cualquier empresa, la coinversión debe establecerse en el mercado y empezar a crear su propia reputación. Aunque la coinversión se identifique con una de las empresas asociadas, tal requerimiento se mantiene, pero las reglas de operación serán diferentes.

- a. ¿Quién asegura el despegue de la coinversión: ¿los socios, la gerencia de la coinversión u otros?
- b. ¿Hay programas para un mercadeo conjunto y responsabilidades claramente establecidas para los socios?
- c. ¿Cuáles son los planes iniciales y a largo plazo de la coinversión?

Restricciones sobre las actividades de los miembros

Dado que la coinversión es una empresa aparte, los socios deben estar seguros de que ninguno tomará ventaja. Por lo tanto, deben establecerse normas para regular:

- a. La competencia en territorios y en períodos de tiempo específicos, y qué medidas se deben adoptar en caso de que el acuerdo de coinversión se disuelva.
- b. Todo lo referente a confidencialidad, tanto en lo que atañe a la coinversión como a los socios.
- c. Disposiciones para volver a ocupar territorios de mercado, en caso de que la coinversión sea disuelta o reestructurada.
- d. Una cláusula de "protección" para que ningún socio trate de manipular a la empresa en detrimento de los intereses del otro.

Disposiciones en caso de incumplimiento

Al respecto se debe definir:

- a. Lo que se entiende por incumplimiento.
- b. Las consecuencias del incumplimiento en cuanto a responsabilidades monetarias, renuncia a los derechos, liquidación de activos, cláusulas de competencia, etc.).
- c. Las cláusulas que contemplen indemnización a los socios y a la gerencia de la coinversión.

Derechos de propiedad

Al operar, la coinversión adquiere derechos de propiedad, conocimientos valiosos y una imagen empresarial. Por ello, es importante:

- a. Determinar si los socios le han conferido ese tipo de derechos, y cómo se establecerán.

- b. Definir si la empresa adquirirá marcas de fábrica, patentes, licencias, etc., y cómo se los valorará y dividirá si la empresa se disuelve.
- c. Determinar cómo se reparte el beneficio entre los socios si la empresa logra mejoras significativas, por ejemplo una expansión importante en determinado mercado, ya que pueden darse mejoras que benefician más a un socio que al otro.
- e. Definir qué medidas se adoptarán en caso de que el acuerdo de coinversión se disuelva.

Plazo y conclusión

El acuerdo de coinversión debe fijar una fecha de inicio y una fecha de revisión en la que se contemple una eventual disolución. La ausencia de cláusulas de disolución que establezcan la manera en que los socios pueden terminar el acuerdo impone presiones innecesarias a la coinversión; por ello es preciso regular:

- a. El método mediante el cual se pondrá término a la coinversión, o acuerdo previo, para finalizarla en una fecha fija.
- b. Procedimiento de renovación.
- c. Sanciones en caso de retiro injustificado.
- d. Consecuencias en caso de bancarrota, terminación o muerte, tanto en la empresa de coinversión como entre los socios.
- e. Una cláusula que contemple qué le ocurrirá a la coinversión si, por ejemplo, uno de los socios sufre un revés financiero.
- f. División de propiedades y activos, opciones de compra, disposiciones para que un socio le compre al otro, etc.
- g. Métodos para evaluar los intereses de los socios.

Otras cláusulas

Generalmente, se relacionan con preocupaciones particulares de los socios; por ejemplo:

- a. Las leyes que regulan las actividades de las empresas.
- b. Acuerdos de arbitraje.
- c. Relaciones con otros socios actuales o potenciales, o con otras empresas de coinversión.

2. PROMOCION DE COINVERSIONES

Obstáculos y limitaciones al desarrollo de coinversiones agroindustriales entre empresas de América del Norte (AN) y de ALC

La lista inicial de empresas identificadas por el Proyecto II-CA/ACDI tuvo que ser ampliada continuamente, ya que muchas perdieron el entusiasmo inicial o no mostraron interés desde el principio, por razones como las siguientes:

- La recesión en América del Norte, la cual paralizó los planes para introducir nuevos proveedores y nuevas líneas de productos.
- Las empresas canadienses estaban satisfechas con sus proveedores americanos o europeos.
- Tenían una opinión negativa sobre la fiabilidad de los exportadores latinoamericanos, la calidad de sus productos y sus precios, en relación con los asiáticos.
- Estaban renuentes a establecer coinversiones con empresas y personas de idioma y cultura diferentes y, en algunos casos, muy lejanas geográficamente.
- No consideraban a los países seleccionados por el proyecto piloto como sitios ideales para la inversión, por factores tales como inestabilidad de las políticas económicas o ausencia de incentivos.

Además, algunas empresas canadienses expresaron mayor interés por países como México o Chile.

- Las restricciones al comercio impuestas por el Gobierno de Canadá (aranceles, licencias, etc.) hacen difícil las coinversiones relacionadas con algunos productos como carne, licores y lácteos.
- Dado que el proceso de establecer una coinversión se considera una estrategia global a largo plazo, la empresa no pudo dar una respuesta definitiva de inmediato, como fue el caso de varias empresas medianas y grandes.
- Falta de recursos humanos o financieros para contemplar una inversión en el extranjero, como en el caso de muchas pequeñas compañías de corretaje.

Cuadro 1. Resumen de los obstáculos y limitaciones para las coinversiones agroindustriales entre empresas de ALC y AN.

Obstáculos y limitaciones	Factores problemáticos	Soluciones posibles
Controlables por las empresas de ALC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información inadecuada 2. Pasividad 3. Falta de capacidad gerencial 4. Falta de capacidad en cuanto a comunicaciones y al sentido del tiempo 5. Problemas para financiar las inversiones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar estuches de ventas completos, con catálogo de productos, folletos sobre la empresa, lista de precios, muestras, etc. 2. Capacitación en mercadeo de exportación 3. Capacitación en administración de empresas 4. Capacitación en mercadeo, Calidad Total e idiomas. Mejorar equipos de oficina 5. Preparar planes empresariales completos y someterlos a las empresas de AN susceptibles de proveer financiamiento

Cuadro 1. (Cont.).

Obstáculos y limitaciones	Factores problemáticos	Soluciones posibles
Fuera del control de las empresas e ALC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Imagen negativa del país 2. El país no promueve las inversiones 3. Compradores de AN tienen actitudes y percepciones negativas respecto al país 4. Recesión en AN 5. Competencia de otros países del mundo 6. Poco interés de parte de las empresas de capital de riesgo de AN 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Campaña para cambiar la imagen del país 2. Promoción integrada para atraer inversiones 3. Programa de mercadeo directo y construcción de imagen positiva 4. Concentrarse en los productos que tienen ventajas competitivas 5. Efectuar agresivas actividades de mercadeo, de reducción de costos y de promoción de inversiones 6. Desarrollar el mercado de capitales

En Canadá, el Proyecto contactó a 20 empresas de capital de riesgo y pudo constatar los siguientes hechos:

- Las principales compañías de capital de riesgo no están interesadas en invertir en los países piloto seleccionados porque sólo les interesan las inversiones locales o en Estados Unidos. Además, algunas tienen restricciones geográficas para sus operaciones debido a políticas internas, o son muy conservadoras al invertir en el extranjero. En realidad, sólo un 7% de las empresas canadienses de capital de riesgo invierten fuera de Canadá; lo hacen esencialmente en Estados Unidos.
- Las compañías que tienen una cartera de inversiones en el exterior expresaron el deseo de estar cultural y geográficamente cerca de sus inversiones. Además, existe la opinión de que los mercados de capital en los países piloto del Proyecto no son suficientemente desarrollados.
- Casi todas las compañías de capital de riesgo prefieren invertir en empresas de tecnología avanzada. Sin embargo, si bien las inversiones en agroindustria no son muy buscadas, cuando una inversión muestra una tasa de rendimiento muy alta (más del 30%), algunas compañías se muestran anuentes a evaluar dicha posibilidad.

Dificultades en la compatibilización de socios potenciales

- a. En América Latina, el proceso de intercambiar información fue lento debido a varios factores, incluso culturales. El proyecto distribuyó perfiles de empresas norteamericanas a las empresas de ALC y las instruyó sobre contactarlas, pero en muchos casos estas últimas tardaron varias semanas en responder y algunas lo hicieron en español y no en inglés.
- b. Falta de información, lo que constituyó uno de los mayores problemas del proceso de compatibilización. En general, las empresas de ambos lados se mostraron reacias a proporcionar informa-

ción financiera, descripciones de la empresa y detalles de los productos que necesitaban o buscaban; solamente mencionaron su interés en concertar una coinversión.

En general, los importadores sólo responden a aquellos intereses que llenan alguna necesidad o carencia inmediata de productos, o a aquellos que les parecen particularmente atractivos.

Además, el importador canadiense necesita catálogos, descripciones completas de los productos, precios y muestras, para poder tomar una decisión.

- c. Falta de interés, pues con pocas excepciones, puede decirse que las empresas de norteamericanos no se mostraron muy entusiasmadas con el Proyecto, debido a varios factores.

El Proyecto fue financiado por el Gobierno de Canadá y, como no era necesario ningún desembolso financiero para participar en él, muchas compañías tomaron la participación a la ligera; varias incluso parecían esperar que las ventajas les cayeran del cielo sin hacer ningún esfuerzo, como en el caso de ciertas compañías distribuidoras.

En cuanto a las empresas estadounidenses, muchas se mostraron renuentes a participar, al enterarse de que la coordinación del Proyecto estaba en otro país; pensaron que había demasiados intermediarios y, por lo tanto, el Proyecto no actuaría con suficiente rapidez o eficiencia.

En otros casos, las empresas canadienses no entendían el papel de la empresa consultora en el Proyecto, y pensaban que ella debía efectuar todo el trabajo. Quizá este error de percepción explica la falta de interés y el no brindar la información requerida a tiempo.

Falta de tiempo, dado que el corto período de duración del Proyecto no es posible negociar coinversiones. La experiencia de otros con otros proyectos semejantes también ha mostrado que negociar una coinversión puede necesitar años de esfuerzos intensos.

Algunas compañías no deseaban costear visitas que tenía que realizar, aunque es obvio que en algún momento durante la negociación de una coinversión, las compañías deben reunirse para discutir los términos del acuerdo, inspeccionar instalaciones y evitarse así sorpresas desagradables en el futuro. Obviamente, sólo las empresas que se toman el acuerdo de coinversión en serio querrán pagar la visita con su dinero.

Lecciones aprendidas

La ejecución del Proyecto puso de manifiesto una serie de deficiencias y problemas, y mostró algunas lecciones valiosas para futuras acciones. Entre ellas se pueden enumerar las siguientes:

- En el futuro, se deberá trabajar intensamente en la capacitación de los exportadores de ALC antes de iniciar las gestiones de coinversión, para así facilitar la tarea de parear las empresas y asegurará la sostenibilidad de los acuerdos. Además, los países deben promover en Norteamérica una imagen que atraiga a los inversionistas.
- Algunos obstáculos pueden ser superados por las propias compañías, pero hay otros cuya superación requiere esfuerzos conjuntos con el gobierno.
- Los gobiernos de los países de ALC deberán intensificar y mejorar sus actividades de promoción de comercio e inversiones para crear una imagen atractiva, despertar el interés de los inversionistas y trabajar directamente las oportunidades. Al mismo tiempo, hay que realizar amplios programas de capacitación en áreas tales como comercialización de exportaciones, elaboración de planes de negocios y mejoramiento de la habilidad para negociar.
- Es necesario que los gobiernos de los países de ALC perfeccionen sus mercados de capital, para atraer al capital de riesgo internacional.

- Los contactos prematuros, con información insuficiente o deficiente, resultan contraproducentes y dañinos a largo plazo.
- Para los productos de mercados regulados, como los de quesos, carnes o vinos, el problema es cómo penetrar los mercados en el contexto de las regulaciones existentes. La empresa de Norteamérica necesitará información muy sólida, ya que deberá realizar gastos iniciales considerables para realizar esos trámites.
- Es muy útil, enviar una misión de consultores con extensa experiencia en el sector alimentario de América del Norte para visitar las empresas de ALC, para evaluar la planta de producción y la adecuación de sus productos al mercado norteamericano y coleccionar muestras. Luego, el consultor presenta muestras a algunos importadores norteamericanos previamente contactados. Este enfoque de contactos directos, personales, permite discutir abiertamente sobre los productos y las plantas de procesamiento visitadas y proporcionan elementos de información y retroalimentación importantes. Como resultado, son descartados algunos productos y empresas, pero también se establecen relaciones valiosas con algunas empresas de AN.
- El "pareo" o compatibilización de socios potenciales debe tener como puntos de partida: a) evaluar y seleccionar unas cuantas empresas con potencial de mercado en AN; b) a partir de la reacción de dichas compañías, seleccionar empresas piloto en los países de ALC, ayudarlas a elaborar planes de negocios y promoverlas en AN.
- El procedimiento de recolección de información puede mejorarse con seminarios o reuniones que sirvan para conocer a los personaleros de las empresas; esto ayuda a mejorar la calidad de la información brindada y a determinar cuáles empresas toman en serio su participación.

Identificación y selección de las empresas norteamericanas

Puntos generales

Hay una serie de reglas empíricas que pueden ayudar a identificar las compañías de América del Norte (AN) que podrían participar en coinversión con las empresas latinoamericanas y caribeñas.

A. Consulta de fuentes secundarias de información sobre las empresas

- Sistema de información sobre oportunidades de negocios (*Business Opportunities Sourcing System*), del Ministerio de Industria, Ciencia y Tecnología de Canadá.
- Directorio canadiense de biotecnología (*Canadian Biotechnology Directory*), publicado por *Winter House Scientific Publications* (Publicaciones Científicas Winter House), Ottawa, Ontario, Canadá.
- Servicios comerciales (*Canadian Trade Commissioner Service* en las Embajadas de Canadá).
- Otras fuentes gubernamentales pueden ser muy valiosas, como el Ministerio de Agricultura y el Consejo Nacional de Investigación (*National Research Council*).
- Registro Thomas de la industria alimentaria para los Estados Unidos (*Thomas Food Industry Register for the U.S.*), de la *Thomas Publishing Company* (Compañía Editora Thomas), Nueva York.
- *ALC Latin American and Caribbean Action Business Bulletin* (Boletín de Negocios de la Acción Caribeña y Latinoamérica ALC), con sede en Miami.
- Agencia de Comercio y Desarrollo del Ministerio de Agricultura de Estados Unidos (*USDA Trade and Development Agency*).
- Servicio del Ministerio de Agricultura para la Promoción del Comercio y las Inversiones (*USDA Trade and Investment Promotion Service*)
- Lista de Dunn & Bradstreet en los Estados Unidos (Dunn & Bradstreet Million Dollar List).
- Corporación de Inversiones Privadas en el Extranjero en los Estados Unidos (*Overseas Private Investment Corporation*).

- Libro Amarillo de las Asociaciones de los Estados Unidos. (Associations Yellow Book) .

B. Determinación del interés o especialidad de la empresa en el sector agroindustrial

Las empresas más promisoras son las que operan directamente en el sector agroindustrial y de distribución de alimentos. Sin embargo, si lo que se busca es un socio financiero que proporcione capital, se deben identificar y contactar empresas de capital de riesgo.

C. Conocimientos sobre coinversiones

Si la compañía ha tenido experiencias previas en coinversiones, estará familiarizada con los procedimientos, plazos y riesgos de este tipo de negocio y, si tuvo éxito en su experiencia anterior, estará más dispuesta a participar en un nuevo proyecto de ese tipo.

D. Grado de compromiso

El compromiso de la empresa se puede evaluar por la eficiencia, rapidez y calidad con que responda a solicitudes de información de socios potenciales.

E. Recursos disponibles y volumen de negocios de la empresa

Si la compañía identificada tiene un interés firme, es importante verificar si su volumen de importaciones, ventas y empleados es compatible con el socio potencial en ALC. Las empresas norteamericanas de gran volumen muestran poco interés hacia empresas latinoamericanas pequeñas, ya que una empresa grande requiere un suministro de productos estable y en gran cantidad las empresas grandes están limitadas por sus políticas y planes estratégicos, mientras que las empresas peque-

ñas pueden moverse y proporcionar información con más fluidez y están más deseosas de expandirse y buscar nuevos mercados.

F. Conocimientos culturales

Si la empresa de Norteamérica ha tenido alguna relación con compañías de ALC, estará consciente de las diferencias culturales y de las deficiencias de comunicaciones de sus homólogos latinoamericanos y caribeños.

Puntos específicos relacionados con la naturaleza de la coinversión

Coinversiones de mercadeo/distribución

- a) *Corredores.* En general, si el contacto en Norteamérica no indica tener un interés o necesidad específico, tal como la importación de productos determinados, se puede suponer que son corredores; sin embargo, el corredor es importante para la negociación de las coinversiones o de los negocios de exportación de ALC.
- b) *Importadores, mayoristas o distribuidores.* Como en el caso de los corredores, debe determinarse cuáles son los intereses de la empresa y el grado de experiencia que tiene, averiguando el área geográfica que cubre, su gama de productos y su experiencia anterior en coinversiones, pues parear dos empresas pequeñas sin mucha experiencia en el comercio internacional puede ser infructuoso.
- c) *Consultores.* Su ayuda puede resultar importante, pues muchas empresas denominadas "consultoras" tienen valiosos contactos, o representan otras empresas que pueden tener interés en las coinversiones. Por lo tanto, al contactar a una consultora es importante averiguar su área de especialización, su volumen de actividades, los recursos disponibles y detalles sobre las empresas que representa.

Coinversiones financieras

Hay tres tipos de empresas en América del Norte (AN) que pueden interesarse en coinversiones financieras con compañías agroindus-

triales de ALC: las empresas agroindustriales que desean invertir capital, los corredores o agentes, y las empresas de capital de riesgo.

En el caso de las empresas de capital de riesgo, resulta decisivo determinar su tamaño y su experiencia internacional, lo que no es fácil saber con respecto a los corredores. Es recomendable evaluar la experiencia de dichas compañías en proveer capitales, pero aún más importante es averiguar si conocen o no el sector agroindustrial.

Finalmente, se comprobó que las opciones mejores y más realistas para las coinversiones de financiamiento son las que se enumeran a continuación:

- Dirigirse a corredores financieros que tienen acceso a recursos de capital más baratos.
- Buscar fondos de organismos internacionales, como la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI), la Agencia para el Desarrollo Internacional de EE.UU. (USAID), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial.
- Promover esfuerzos gubernamentales en los países potencialmente recipientes para desarrollar mercados de capitales que atraigan capital de riesgo internacional.
- Identificar personas adineradas, de ascendencia latinoamericana o caribeña, que puedan interesarse en este tipo de inversión.

Coinversiones para suministro de equipo o transferencia tecnológica

Lo primero que hay que determinar, cuando una empresa de AN busca distribuir en otro país o vender licencias de fabricación, es el tipo de producto en cuestión y si hay demanda de ello entre las empresas de ALC.

Como en el caso de los otros tipos de coinversión, habrá que evaluar la empresa: su experiencia internacional, su tamaño y sus intenciones.

Criterios para seleccionar las empresas de ALC

Desempeño interno de la empresa

La respuesta de la empresa a las presiones externas, es la dimensión que se evalúa según los criterios que se mencionan a continuación:

La empresa debe poseer *cierta capacidad mínima* para poder exportar, pues a las compañías que no logran llenar un contenedor con sus productos se les hace difícil participar en el comercio exterior, pues las empresas norteamericanas no desean invertir tiempo y esfuerzo por un pequeño volumen de compras. Sin embargo, si los beneficios que el producto brinda resultan atractivos, la empresa norteamericana podría interesarse en la importación y en la coinversión.

Un punto importante es la *disposición* de la empresa de ALC a comprometerse con su socio potencial norteamericano en tener en el presente o alcanzar en el futuro un nivel de producción suficiente para abastecerlo, para lo cual la empresa de ALC que busca capital para expandir su producción, deberá presentar al inversionista un plan de negocios de la empresa conjunta, detallado y completo.

A la hora de concertar una coinversión, es útil tener *experiencia en negocios internacionales* y en los *procedimientos* para exportar o importar.

En primer lugar, alguien en la empresa de ALC debe *hablar y leer en inglés*, o la empresa deberá contratar traductores e intérpretes. Esto es especialmente importante en las coinversiones de distribución y abastecimiento, ya que la empresa que quiere vender debe conocer las necesidades del comprador para poder satisfacerlas.

La actitud de los ejecutivos refleja la situación de la empresa. Compañías que brindan rápidamente *información* de excelente calidad y que muestran *interés*, generarán una respuesta rápida y positiva. La *celeridad de la respuesta* es particularmente importante, pues denota puntualidad.

La correspondencia por fax permite una *comunicación rápida* y da una buena *imagen profesional*. La utilización de equipos de cómputo, la calidad del papel membretado, y la buena calidad en la impresión ayudan también en la imagen proyectada. Las empresas norteamericanas están acostumbradas a recibir ofertas y correspondencia a diario, y no se interesan por aquellas que les parezcan "poco profesional". La utilización del correo electrónico (*e-mail*) es, cada vez más, la vía más eficaz para esa clase de comunicaciones.

Por último, el grado de *interés* en una coinversión se mide por el tiempo, el esfuerzo y la iniciativa propia; la *seriedad* del compromiso de una empresa de ALC se puede medir también por su voluntad de *visitar* a los socios potenciales con sus propios recursos.

Los inversionistas, principalmente los extranjeros, necesitan que se les brinde el máximo de *información* posible, ello es particularmente cierto para las coinversiones de capital, con datos relevantes sobre la empresa, sus negocios, *planes*, estudios de rentabilidad, etc. Los documentos más importantes para iniciar una coinversión son el plan de negocios de la empresa conjunta y un estudio de factibilidad, ya que las principales preocupaciones de un inversionista son el riesgo y la rentabilidad.

Cuadro 2. Criterios para seleccionar empresas para coinversiones.

Criterios Generales	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar información secundaria - Participación en la agroindustria 		
Empresas de América del Norte	Coinversión de Mercadeo/Distribución	<p>Corredores</p> <p>Importadores/mayoristas/distribuidores</p> <p>Consultores</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Gama de intereses * Línea de productos * Servicios * Gama de intereses * Cobertura geográfica * Línea de productos * Experiencia en coinversiones * Tamaño * Especialización * Recursos disponibles
	Coinversión de capital	<p>Empresas agroindustriales</p> <p>Empresas de capital de riesgo</p> <p>Corredores</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Experiencia * Recursos * Tamaño * Experiencia * Conocimiento de la agroindustria
	Coinversión de suministro de equipo/transferencia de tecnología		<ul style="list-style-type: none"> * Experiencia internacional * Tamaño * Metas y objetivos claros
Empresas de América Latina y el Caribe	Compañía	Desempeño interno	<ul style="list-style-type: none"> * Capacidad exportadora * Experiencia internacional * Actitud de la compañía * Planes corporativos * Tamaño y recursos
		Desempeño externo	<ul style="list-style-type: none"> * Productos * Mercado * Complementariedad
	País	<p>Imagen</p> <p>Clima</p> <p>Mercados y accesibilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Estabilidad política * Recursos disponibles * Estabilidad económica * Turismo * Acuerdos de libre comercio * Aranceles * Derechos de aduana

Si bien el volumen de *recursos disponibles* no es criterio esencial, deben presentarse alguna información mínima en relación con este ítem que sea consistente con los demás criterios ya mencionados y los que se mencionan a continuación.

Desempeño externo de la empresa

Evidentemente, el *producto* o servicio específico a que va dirigida la conversión tiene todo que ver con su éxito o fracaso. A veces, es difícil encontrar el socio potencial para productos inimitables, únicos en su género, pero una vez que se lo encuentra las posibilidades de éxito son mayores, mientras que para aquellos productos que abundan en el mercado el éxito dependerá de factores tales como precio y cantidad.

Asimismo, cuando la demanda aumenta, los productores encontrarán más candidatos para una coinversión y, cuando *los mercados están en expansión*, las empresas pueden estar anuentes a comprar productos de menor calidad. Es importante tomar esto en cuenta, ya que por más esfuerzo que se ponga en una coinversión, es probable que ésta no resulte si el mercado está deprimido.

La *complementariedad* de ciertas líneas de *productos* puede ofrecer posibilidades de expansión a las empresas. Por ejemplo, un distribuidor de frutas de zona templada en Canadá puede beneficiarse con la oferta de frutas fuera de estación de los países del Cono Sur. O bien, un importador de mermeladas finas de frutas de países templados puede extender su línea de productos con mermeladas de frutas tropicales. A su vez, algunas empresas de ALC pueden beneficiarse al conocer nuevas técnicas de producción o nuevos productos que podrían tener buen potencial en los mercados locales o regionales.

Criterios referentes al país

La buena *imagen* que un país proyecta, definida por factores tales como estabilidad política, disponibilidad de recursos, estabilidad económica, políticas económicas, turismo, etc., puede tener un impacto positivo sobre el desarrollo de la coinversión.

El *clima* puede convertirse en una buena herramienta de mercado. Es obvio que el clima tropical se relaciona con el cultivo de mangos y bananos, pero no necesariamente con el de manzanas. Por lo tanto, el clima cálido y soleado puede utilizarse para promover productos en sitios de clima frío como el norte de Estados Unidos y Canadá.

El acceso a un *mercado* ampliado es una de las condiciones que pueden ayudar a un país a atraer un socio en América del Norte, por ejemplo en el caso de una coinversión de distribución, o si una empresa extranjera desea que su tecnología penetre en varios países de ALC, en cuyo caso los acuerdos de libre comercio pueden facilitar un acceso a ese mercado ampliado.

Seguimiento de la concertación de coinversiones

La ejecución de un proyecto de promoción de coinversiones es un proceso complicado, ya que varía de una compañía o de un tipo de coinversión a otra.

Selección de socios potenciales en América del Norte

Una vez identificadas empresas idóneas como beneficiarias del Proyecto, el segundo paso es seleccionar las compañías norteamericanas interesadas.

En los casos en que se envían muestras, y ante el interés manifiesto de las compañías de AN de analizarlas, es importante que el Proyecto, directamente o por medio de consultores, ayude a presentarlas.

Las empresas susceptibles de participar en una coinversión de abastecimiento generalmente se muestran menos interesadas, por lo que necesitan más estímulos.

Las empresas de distribución suelen mostrar mayor interés, principalmente las pequeñas empresas. Sin embargo, no se deben seleccionar tomando el interés como único parámetro.

Las empresas interesadas en transferencia de tecnología tendrán que estar realmente motivadas, ya que en ese caso el proceso de coinversión es muy lento y, generalmente requiere muchas visitas y contactos personales directos.

Las coinversiones financieras interesan a las empresas norteamericanas que buscan inversiones de gran volumen. Generalmente, empiezan mediante la actuación de corredores, quienes pedirán estudios de rentabilidad y factibilidad.

Clasificación de las empresas de Norteamérica

Luego de obtener perfiles y folletos sobre las distintas empresas, éstas deben clasificarse por el tipo de empresa y la clase de coinversión que buscan. Este es un punto central, ya que el grado de atención que hay que dar a las empresas varía según su carácter.

Una vez identificadas las compañías de Norteamérica, debe buscarse la compañía de ALC que le corresponde, con tal propósito deberá reunirse desde el inicio del proyecto toda la información disponible respecto a la clase de productos y tipos de coinversiones que necesitan esas empresas. Los errores de información en esta etapa causan muchas veces pareos equivocados, lo que significa pérdida de tiempo para las compañías de ALC.

Las empresas interesadas en transferencia de tecnología, suelen dar más fácilmente la información, pues saben lo que buscan; pero es más difícil obtener información de las empresas volcadas a la distribución de productos, ya que cualquier oportunidad de mercado les interesa. Por ello, estas empresas dirán que quieren "de todo", aunque en la realidad sus preferencias están definidas. Igualmente, a los corredores de capitales les interesa todo tipo de negocio, siempre que el socio potencial les proporcione información completa y estimaciones confiables sobre la rentabilidad de la inversión.

En el estudio realizado, corredores y compañías de abastecimiento de productos mostraron tendencia a "olvidar" el Proyecto, y había que insistir con el contacto. Esto se debe quizá a la perspectiva cortoplacista inherente a sus operaciones, las cuales se centran en la rentabilidad inmediata. Por otro lado, las empresas interesadas en negocios de im-

portación, mayoreo y distribución no "olvidaban" tan fácilmente el Proyecto, pero se mostraron más delicadas en cuanto al tipo de coinversión que podría interesarles. Las empresas consultoras en general son las más pacientes y las que menos presión necesitaban para mostrar interés; sin embargo, como son firmas que están constantemente en busca de trabajo, muchas veces había que realizar un gran esfuerzo para averiguar exactamente qué las motivaba e incitarlas a que compartieran información sobre su comunicación con las empresas de ALC. Sin embargo, el Proyecto encontró que aquellos consultores que sí compartieron información, ya tenían empresas norteamericanas como clientes y tenían éxito a la hora de entablar comunicación con empresas de ALC.

Las empresas interesadas en inversiones financieras y de suministro de equipo/tecnología tienen en general una perspectiva menos cortoplacista y se muestran mucho más pacientes. Es difícil, sin embargo, lograr su participación efectiva, debido a su escepticismo ante proyectos como éste. Sin embargo, una vez que se logre obtener su confianza, se comprometen y brindan la información muy rápidamente. Todo lo anterior se debe en parte a que están acostumbradas a esperar los estudios de factibilidad y propuestas, la prueba de los equipos, y a seguir un procedimiento de visitas y negociación.

Seguimiento en América Latina y el Caribe

Reunir a las empresas para que concerten un acuerdo de coinversión es un proceso demorado; si bien se presentan diferencias entre los distintos tipos de coinversión, existen también muchas semejanzas entre todas ellas.

Como es natural, para cada tipo de coinversión se requiere un paquete demostrativo diferente. Cuando es de abastecimiento, sólo se necesita enviar precios y muestras. Cuando es de distribución, hay que enviar muestras, precios, etiquetas y empaques (botellas, frascos, etc.). Para las coinversiones financieras se debe enviar información sobre la historia de la empresa, desempeño pasado y actual, planes de negocios, estudios de prefactibilidad y estados financieros. Cuando es de transferencia tecnológica, hay que enviar información sobre el producto requerido y lo que la empresa ofrece a cambio de la transferencia tecnológica: distribución, acciones, etc.

Es de vital importancia que la empresa de ALC describa adecuadamente sus productos, sus intenciones y su tamaño, con el fin de que el socio potencial corresponda a sus verdaderas necesidades. Sin embargo, muchas empresas no saben lo que quieren. Dicen, por ejemplo, estar interesadas en financiamiento y distribución, pero en la realidad sólo desean distribución. Por eso, al contactarlos, el Proyecto debe formular las preguntas adecuadas. También es sumamente importante el papel de las instituciones promotoras contrapartes en ALC: ellas deben visitar a las empresas para obtener una visión real de la situación y comunicarla a la dirección del Proyecto, razón por la cual la información proporcionada por la contraparte tiene que ser suficientemente precisa.

Compatibilización de empresas de ALC con empresas de América del Norte

Luego de seleccionadas las empresas norteamericanas, es relativamente fácil "parearlas" con empresas de ALC; cuanto más completos sean los perfiles de ambas partes, más fácil resultará el proceso. Un procedimiento recomendable es enviar a las compañías de ALC perfiles de varias empresas de Norteamérica, solicitándoles que contactaran a aquellas que les parecían idóneas y les enviaran un paquete demostrativo con sus productos de exportación y una carta que detallara el tipo de coinversión que buscaban. Sin embargo, muchas empresas no enviaron un paquete completo; la mayoría envió solamente una carta, casi siempre poco atractiva. Es fundamental que en el paquete demostrativo se detallen precios, volúmenes, descripciones técnicas, y demás informaciones y detalles de presentación que llamen la atención del socio potencial.

Una vez pareadas las empresas, se espera que las de ALC tomen la iniciativa y actúen en primer término. En esta etapa, es decisivo que los ejecutores del proyecto de promoción entrevisten al personero de la empresa de América del Norte, para efectos de reconocimiento y para saber si realmente tienen interés en el producto. Muchas veces hay que "empujar" a la empresa de Norteamérica para que responda a la empresa de ALC.

Seguidamente, se debe alentar a las empresas a que sigan comunicándose sin la ayuda del Proyecto; de ese momento en adelante los so-

cios potenciales tienen que tomar toda la iniciativa, ya que el papel del Proyecto se debe limitar a establecer los primeros contactos. Sin embargo, el Proyecto de Promoción tiene que estar informado de los proyectos (o estancamientos) durante todo el tiempo, para poder ayudar, en cualquier etapa del proceso, a la empresa que lo necesite.

Se debe insistir con las empresas de ALC en que, luego de haber sido pareadas, mantengan informado al Proyecto sobre cuáles empresas norteamericanas han decidido contactar, y enviar copias de todas sus comunicaciones y paquetes demostrativos a la coordinación del Proyecto para que éste pueda ayudarlas. Este es un aspecto poco comprendido por las partes y difícil de implementar, pues muchas veces la empresa de ALC hace ofertas y no las comunica; eso vuelve el proceso de seguimiento muy complejo. También ocurre que muchas empresas de Norteamérica no se molestan en responder a la empresa de ALC, ya que piensan que eso debía hacerlo la dirección del Proyecto. En todo caso, hay que subrayar siempre a las empresas los límites del papel de los responsables del Proyecto de Promoción.

Visitas y negocios

La etapa final en el seguimiento de este tipo de proyecto consiste en tratar de que los socios potenciales se visiten mutuamente. Afortunadamente, cuanto más importante o complejo sea el negocio —por ejemplo, transferencia de tecnología o inversión de capital—, más anuentes se muestran las empresas de América del Norte a viajar a ALC; eso también resultó cierto para algunas compañías que buscaban abastecimiento en la Región.

El paso final del proceso es instar a los socios potenciales a iniciar negocios que en el futuro puedan inducir a una coinversión. En el caso de empresas de abastecimiento, este paso consiste en colocar un pedido. Para eso no se necesitan visitas; se requiere sólo una carta de crédito para que el productor embarque el producto y cobre. En el caso de negocios de distribución, a veces los socios necesitan firmar un acuerdo o realizar ligeras variaciones en el producto como modificaciones en el paquete, sabor, gusto, color, etc. En los acuerdos, generalmente el distribuidor exige la exclusividad de los derechos sobre el producto en un área geográfica determinada. En estos casos resulta necesario efectuar una visita y mantener un contacto personal.

Para concretar una coinversión de transferencia de tecnología, los futuros socios necesitan reunirse varias veces, ya que estas operaciones son generalmente más complejas.

En el caso de las coinversiones de capital, también es importante que los futuros socios o los corredores se reúnan personalmente, para intercambiar información financieras más completas.

El Proyecto debe dar por terminado su papel como intermediario al iniciarse las negociaciones entre los socios.

3. IMPLEMENTACION DE LAS COINVERSIONES

Inquietudes generales de los socios potenciales norteamericanos

Las empresas escogerán sus socios potenciales de acuerdo con tres criterios generales básicos:

Complementariedad técnica: ¿Posee el socio potencial los recursos y destrezas que mi empresa busca?

Compatibilidad empresarial: ¿Su enfoque empresarial de la coinversión es compatible con mi firma?

Confiabilidad y compromiso gerencial: ¿Tiene suficiente motivación y compromiso para asegurar el éxito de la coinversión?

En general, un empresario norteamericano típico conoce poco de los países de ALC, su gente, sus costumbres, y sus normas empresariales. Lo mismo se puede decir del empresario típico de ALC, en relación a Norteamérica. Por ende, ciertas inquietudes y expectativas surgirán debido al desconocimiento de la otra cultura.

Pueden ser inquietudes relacionadas con la capacidad técnica y administrativa, con las prácticas y la ética del posible socio, su actitud ante la planificación a largo plazo y el riesgo. También pueden surgir preocupaciones específicas sobre la comunicación técnica y personal, pues muchas empresas de Norteamérica consideran difícil mantener re-

laciones de negocios normales mediante comunicaciones a larga distancia.

Las relaciones personales también preocupan a los ejecutivos de AN. Estos valoran mucho la palabra oral y escrita y no prestan demasiada atención a otros mensajes más sutiles. También valoran en extremo la puntualidad y el compromiso, y tienden a creer que para los ejecutivos latinoamericanos la puntualidad y el compromiso no son tan importantes.

El que muchas de estas opiniones carezcan de fundamento real no importa. El hecho es que el empresario norteamericano típico se relaciona poco con otras culturas y sistemas de valores; por ende, muestra poca tolerancia hacia mundos distintos al suyo. Si las opiniones y preocupaciones del empresario de Norteamérica no se discuten y aclaran abiertamente desde el principio, éstas tendrán un impacto negativo sobre las negociaciones de la empresa conjunta, y pueden deteriorar la confianza y la credibilidad, elementos esenciales para una buena relación de negocios.

Muchas de las opiniones y preocupaciones anteriormente mencionadas podrán ser superadas por la empresa de ALC al preparar un buen plan de negocios de la coinversión y al concertar los primeros encuentros, aclarando desde el principio cualquier temor o recelo que se presente.

La preocupación del socio norteamericano por su desconocimiento del idioma será menor si la coinversión se va a efectuar en Norteamérica, pero si la falta de una lengua común no dificulte las transacciones básicas, ello puede impedir el desarrollo de vínculos más estrechos entre los altos ejecutivos de las empresas y por ende el desarrollo de la confianza mutua.

Además de esas inquietudes generales, los empresarios querrán saber detalles técnicos y de recursos agroindustriales, razón por la cual sus preguntas variarán según el tipo de coinversión.

Coinversiones de mercadeo o distribución y de fabricación de artículos para exportación

En el caso de una coinversión de mercadeo o distribución, en la cual el socio de AN tendrá que comercializar en su mercado el producto de ALC, él querrá saber detalles específicos sobre el abastecimiento de materias primas, la calidad del producto, la puntualidad en la entrega, y la naturaleza y valor del aporte del socio de ALC a la coinversión.

¿Cómo asegurarse de la calidad del producto? ¿Quién la certifica? ¿Qué volumen de abastecimiento establece y regular puede esperarse? ¿De dónde vienen las materias primas? ¿Qué control tiene el socio de ALC sobre ellas? ¿Cuáles son los riesgos ambientales? ¿Puede entregarse el producto a tiempo, con regularidad? ¿Qué desempeño ha tenido la empresa de ALC en cuanto a entregas en el pasado? ¿Qué opciones hay para el transporte refrigerado?

En un caso como éste, el socio de AN estará utilizando esencialmente su reputación y sus contactos con las cadenas de supermercados y los mayoristas regionales, para introducir los productos de la empresa de ALC, así que él es quien más pierde si la coinversión falla. Además, si él no tiene ninguna participación en la administración de la empresa de ALC, su riesgo es considerable.

El socio potencial también tendrá inquietudes acerca de la naturaleza y el valor del aporte del socio contraparte. Hay muchas actividades y servicios que pueden constituirse en aportes de los socios a la empresa conjunta, y no es fácil valorarlos objetivamente, en relación con la participación accionaria.

Hay distintas maneras de organizar la estructura y el mercadeo de una coinversión, según cada situación. Los socios deben determinar sus responsabilidades sobre cada una de las funciones de mercadeo de la empresa conjunta; les preocupará saber cuál va a ser el aporte en recursos humanos de cada parte, cuál es el mejor equilibrio de inversión, entre dinero efectivo e inversión en especie y, en consecuencia, cómo será la repartición de las acciones y el control de la empresa conjunta.

En general, el socio de AN necesitará el máximo de control sobre el mercadeo, querrá tener la certeza de que el abastecimiento de produc-

tos a la empresa conjunta esté asegurado y, para eso, efectuará un análisis exhaustivo para convencerse de que la coinversión, y no la importación directa, es el mejor vehículo para lograr sus objetivos.

Si se está negociando una coinversión de mercadeo o distribución en el otro sentido, es decir, que el socio de AN va a vender sus productos en los mercados del socio de ALC, las preocupaciones del socio de AN tendrán que ver con las posibilidades del mercado de ALC y la habilidad de su socio para explotarlas.

Si una empresa norteamericana considera que una coinversión de mercadeo no le brinda suficiente control sobre el producto, o si el socio potencial de ALC prefiere una empresa conjunta establecida en su propio país, entonces algún tipo de coinversión de producción para exportación puede ser lo indicado. En ese caso, las preocupaciones del socio de Norteamérica no girarán alrededor del mercadeo, ya que dicha función estará completamente en sus manos, sino que tendrán que ver con la capacidad de producción del socio, las condiciones de operación del país, y, una vez más, con el carácter y el valor exactos de los aportes de cada uno. El socio de AN deberá estar convencido de que un simple contrato de abastecimiento no es una alternativa estratégica adecuada para lograr sus objetivos.

Coinversiones de transferencia de tecnología y creación de productos

En este tipo de coinversión, por lo general un socio de Norteamérica transfiere tecnología a una empresa de un país de ALC para fabricar y comercializar productos en este mercado y en los países vecinos. En la mayoría de los casos se tratará de un producto ya existente, pero también puede haber creación de nuevos productos.

En este caso, las preocupaciones del socio de Norteamérica se centrarán en la evaluación de los mercados de ALC, las regulaciones locales, la capacidad técnica y la valoración de los aportes de cada socio. Como en la mayoría de los casos es la empresa de ALC la que toma la iniciativa de ese tipo de coinversión, es ella quien tendrá que convencer al socio de Norteamérica de que hay potencial de mercado en ALC para su producto. Para eso, el socio de Norteamérica querrá recibir un estudio completo que le indique el tamaño y el potencial de los mercados de ALC a los

cuáles él apunta: cuáles son los productos competidores, cuáles son los gustos del consumidor, etc.

Cuando se piensa en la fabricación de un nuevo producto, la capacidad técnica del socio de ALC constituye un elemento determinante. Además, el socio de AN querrá estar seguro de que siempre contará con los ingredientes que garantizan la calidad del bien que se quiere producir conjuntamente.

A un socio que posee la tecnología también le preocupará que ella no caiga en manos de un competidor potencial, si la empresa conjunta se disuelve.

Como el socio de AN va a tener acciones en un país extranjero, y necesitará proveer equipo y personal cada cierto tiempo a la empresa conjunta, querrá conocer las condiciones de operación y de vida en dicho país, y tener la seguridad de que podrá repatriar sus beneficios.

Es natural que, al evaluar el aporte de cada uno, cada socio buscará dar al suyo un valor más alto que el del otro y cuando esto genera un impase, ambos deberán determinar si, en lugar de una coinversión, no es preferible un simple acuerdo de licencia de fabricación.

En todo caso, es importante que cada socio aclare las dudas respecto a las verdaderas motivaciones del otro y sepa a ciencia cierta si él comparte sus objetivos estratégicos a largo plazo.

Coinversiones financieras

Una coinversión financiera es, en ciertos aspectos, muy distinta a las otras ya comentadas. En las demás coinversiones, los socios están en el mismo tipo de negocio y tienen experiencia en el sector agroindustrial. Por el contrario, el socio financiero típico de AN será una empresa de capital de riesgo que no querrá tener ninguna participación a nivel operacional, y a quien solamente le interesarán los criterios financieros y administrativos. Enviar el plan de negocios de la empresa conjunta es muy importante en estos casos, pues muchas empresas de capital de riesgo no accederán ni siquiera a una primera reunión, si no tienen en sus manos al menos un resumen ejecutivo de dicho plan.

Casi todas las empresas de capital de riesgo se guían por una serie de parámetros y consideraciones generales que no se relacionan con los sectores en los que ellas aplican su inversión. Toda compañía que busca capital de riesgo deberá saber que ella será evaluada con base en esos parámetros y consideraciones, comparada con otras alternativas que compiten para captar el interés del inversionista. Por ello, la empresa de ALC deberá evaluar con mucha claridad su situación, antes de contactar empresas de capital de riesgo.

La primera reacción de todas las empresas de capital de riesgo será evaluar el potencial de crecimiento a largo plazo que tiene la empresa en la cual pretenda invertir. Casi todas las empresas de capital de riesgo desean ver un aumento anual en el valor de su inversión exageradamente alto aunque sepan que en realidad casi ninguna empresa alcanza el potencial que parece tener en el momento de ser financiada. Por eso mismo, ellas buscan inversiones que prometen un rendimiento muy alto, para obtener de hecho un promedio aceptable de su cartera general de colocaciones, pues muchas de sus inversiones fracasarán o no llenarán las expectativas iniciales, y esos fracasos deben ser compensados por inversiones de muy alto rendimiento.

Una empresa de capital de riesgo también considerará la posibilidad de obtener un significativo aumento del valor de su inversión a medio camino, así como también las opciones que tendrá para deshacerse eventualmente de ella, sea por la venta de acciones al público o la compra de la inversión por parte de la empresa financiada.

Una empresa de capital de riesgo buscará estimar el monto de capital mínimo necesario para que la empresa crezca de acuerdo con el plan de negocios, y los requerimientos adicionales de inversión, en caso de que el negocio no esté dando los resultados esperados. En consecuencia, esas empresas de capital de riesgo adoptarán una actitud menos optimista que la empresa que busca el financiamiento, al determinar el grado de exposición financiera, en casos de atraso o déficit respecto al plan de negocios. El valor de una inversión algunas veces depende de ella no se diluya en el tiempo; por lo tanto, la empresa de capital de riesgo querrá estimar de manera muy realista cuánto capital extra deberá aportar en el futuro para mantener su posición durante la vida de la inversión.

La habilidad gerencial del grupo de ejecutivos de la empresa conjunta será también una de las preocupaciones esenciales. Un error grave que no debe cometer la empresa de ALC es creer que al inversionista le interesa más la tecnología o el producto de la empresa que la solidez de su equipo gerencial.

El hecho de que la empresa de ALC busque financiamiento externo para establecer un negocio constituye un factor de riesgo más a los ojos del socio financiero. Sin embargo, entre un 10% y un 20% del capital de riesgo de Norteamérica se invierte fuera de esa región. Por lo tanto, hay oportunidades para las empresas de ALC que sepan aprovecharlas.

Revisión estratégica: el primer paso de una decisión

Cuando está considerando una coinversión, la empresa debe determinar si dicho negocio satisface sus objetivos estratégicos. Para ello, tiene que conocer y evaluar sus propias fortalezas y debilidades, realizando una evaluación realista de su situación, oportunidades y competencia, y examinando si otros caminos ofrecen mayores ventajas.

Para entablar una coinversión, la empresa no solamente deberá estar convencida de la validez de su decisión, sino que deberá también convencer a su socio potencial. Para eso ¿qué debe decirle a ese socio potencial para que considere la empresa atractiva? En efecto, la compañía que busca una coinversión está vendiendo la idea de que es provechoso hacer negocios con ella. Si las preguntas legítimas no se responden rápida y satisfactoriamente, no llegará a crecer el entusiasmo y la confianza entre ambas empresas y el socio potencial perderá interés.

La pregunta fundamental de una empresa que busca un socio para una empresa conjunta es: ¿Qué le puede ofrecer a un socio?

En la revisión estratégica hay que hacerse preguntas muy duras y realistas sobre los distintos componentes del negocio, pues solo un conocimiento cabal de todas las facetas de la compañía permitirá que la coinversión se negocie con base en la realidad y no en vagas aspiraciones.

Análisis de mercado: ¿Tiene la empresa una estrategia de comercialización? ¿Cómo está organizada?. La evaluación de estas preguntas obliga a contestar a otras tales como las siguientes:

- a. ¿Cuál es su situación actual en el mercado y cuáles son sus líneas de productos con los respectivos ciclos de vida?

Contestar tales interrogantes exige examinar precios, calidad de los productos, estrategias de mercadeo, necesidades de investigación e instrumentos legales como patentes, licencias, contratos y otros.

- b. ¿Cuáles son las tendencias actuales y potenciales del mercado?
- c. ¿Cuál es su participación en el mercado y cuál es el desempeño de los competidores?
- d. ¿Cuál es la capacidad de la empresa para penetrar en los mercados utilizando sus propios recursos, y en qué medida se hace necesario delegar funciones a otras empresas?
- e. ¿Cómo es el desempeño de los actuales agentes, distribuidores y personal en general de la empresa?

Innovación y capitalización: ¿Cuál es el avance tecnológico de su empresa?

- a. ¿Le da la renovación tecnológica mayor competitividad a su empresa? La respuesta tiene que ser dada en términos de capitalización, gastos y actividades de investigación y desarrollo, calificación del personal y opinión de la gerencia respecto al tema.
- b. ¿Tiene la compañía alguna patente o alguna tecnología que sea única en su área de mercado?
- c. ¿Necesita la empresa una fuerte capitalización para conservar su competitividad? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo se va a financiar ésta?

Recursos humanos: El mejor análisis crítico de ese aspecto lo deben hacer la gerencia o el propietario de la empresa. La cuestión básica es cómo facilitar el trabajo con un socio, para lo cual se plantean los siguientes puntos:

- a. ¿Cómo califica la empresa su propia administración en términos de liderazgo, estilo gerencial, flexibilidad, adaptabilidad y capacidad para planificar?
- b. ¿Tiene la empresa gerentes que pueden manejar asociaciones estratégicas? ¿Ellos tienen experiencia de negocios a nivel internacional? Si la respuesta es negativa, ¿en dónde puede la empresa conseguirlos, o resulta posible capacitar a los actuales?
- c. ¿Cuál es la calificación de la fuerza de trabajo? ¿Cómo se adapta, por ejemplo, a la introducción de nuevas tecnologías?
- d. ¿Cómo están motivados sus empleados y cuáles son sus fuentes de motivación además de los salarios? ¿Cómo se compara esa situación con la de sus competidores?

Productividad: Es el resultado de la combinación de capital y recursos humanos. Hay que plantearse cuáles son los elementos que se combinan o se cambian al entrar en una coinversión, para lo cual es necesario preguntar:

- a. ¿Cuál sería el tamaño óptimo de la empresa? ¿Puede la competitividad de la empresa sostenerlo?
- b. ¿Hay necesidades de capitalización? ¿A cuánto ascienden?
- c. ¿Cuál es la diferencia entre la capacidad utilizada actualmente y la capacidad óptima?
- d. ¿Cuál es la calidad de sus operaciones productivas? ¿Qué recursos se están malgastando en la producción o están inmovilizados en inventarios?
- e. ¿Cuáles son los costos de operación y de administración por unidad de producción?

Recursos financieros: En cuanto a recursos financieros debe existir cierto equilibrio. Si hay demasiados recursos, el socio de coinversión no será necesario; si no hay un mínimo de recursos, el socio potencial no se interesará.

Los recursos financieros deben ser suficientes para lograr los objetivos de producción, capitalización y mercadeo. Sin embargo, pueden necesitarse recursos financieros adicionales para una expansión rápida o para una reestructuración urgente, con el fin de hacer frente a la competencia o aprovechar oportunidades. La diferencia entre las distintas necesidades debe establecerse claramente.

- a. ¿Cuál es la situación patrimonial de la empresa, y cómo se relaciona con la capacidad de apalancamiento?
- b. ¿Cuál es la productividad de la administración financiera?
- c. ¿Qué impacto tienen externalidades tales como la inflación, fluctuaciones en el tipo de cambio, condiciones de ingreso y repatriación de capitales, etc., sobre la empresa?

Rentabilidad: En este rubro debe presentarse el historial de rentabilidad de la empresa y explicar a qué se deben las fluctuaciones.

- a. ¿Cuál ha sido el desempeño de su empresa en comparación con el de sus competidores y de otros sectores?
- b. ¿El rendimiento del capital ha sido aceptable? ¿Hay capacidad de financiamiento? ¿de dónde provendría?
- c. ¿Cuáles son los márgenes bruto y neto, y cómo se pueden mejorar?
- d. ¿Añadiría usted recursos propios a su empresa? ¿es esa la manera más rentable de generar ingresos?

La empresa conjunta resultante de una coinversión puede verse como un medio para adquirir recursos que no están a la venta. Considerar una empresa conjunta como un derecho que se adquiere y no como un "producto" que un socio vende al otro, permite comprender qué es lo que está en juego. Por ejemplo, no es una tecnología para enlatar alimentos lo que se está vendiendo en una coinversión de transferencia tecnológica, sino el derecho de hacer dinero en un sector específico de la industria alimentaria.

Como el éxito de una coinversión depende de que se manejen bien y en forma mancomunada proyectos generalmente muy complejos en entornos cambiantes, no debe sorprender que haya muchos fracasos. La mayoría de las veces ellos se deben a la falta de planificación, ya sea a la hora de establecer objetivos claros y válidos o al seleccionar el socio correcto.

Elaboración de un plan de negocios

En general, el objetivo del plan es situar la operación que se tiene en perspectiva en el contexto general de los negocios.

El plan de negocios es un medio para evaluar la factibilidad de la empresa conjunta, transmitir información y construir la credibilidad del negocio ante el socio potencial. A su vez, establecer los criterios y requisitos que deben guiar la búsqueda del socio es el reverso de la medalla del plan, pues ayuda a afinarlo.

Debido a que casi todas las coinversiones son a largo plazo, y tienen un alto costo de disolución prematura, para asegurar su éxito es altamente recomendable invertir suficientes recursos financieros y humanos en la elaboración del plan de negocios, en la selección del socio potencial y en la etapa de negociación, además de encarar el proceso con mucha paciencia y realismo.

El término "plan de negocios" ha adquirido distintos significados, según quién y donde se lo utilice. Los bancos, por ejemplo, generalmente consideran una solicitud formal de préstamo como sinónimo de un plan de negocios. Para los inversionistas de capital de riesgo, un plan de negocios es una propuesta de inversión, un documento para buscar capital. Así, un ejecutivo de una empresa diseñará un plan de negocios en términos de presupuestos para los departamentos y de pronósticos financieros. Un plan de negocios tendrá muchos de los elementos mencionados arriba, pero es bastante más que eso.

No se debe pensar que la elaboración del documento del plan escrito es un fin en sí mismo, restando importancia a todo el proceso de análisis e investigación que lo hizo posible y a la misma puesta en ejecu-

ción pues el plan de negocios debe ser un proceso dinámico sujeto a revisión periódica, lo cual requiere medir los avances e incorporar actualizaciones.

De cualquier forma, el documento debe ser completo y exacto, pero no necesariamente largo y complicado. Además, debe poseer un cierto equilibrio interno. Por ejemplo, si se abunda en descripciones del producto o de la tecnología, el socio potencial podrá creer que a la empresa le interesa más el producto que el negocio en sí. No es bueno que sobrepase las 30 ó 40 páginas (excluyendo los apéndices) y deberá ser, por encima de toda otra consideración, inteligible.

*Algunas directrices para los planes de negocios:
Coinversiones de mercadeo o distribución y de fabricación
para exportación*

Es recomendable que se recoja la máxima información sobre el mercado, utilizando las fuentes nacionales y los servicios de las embajadas y consulados de Estados Unidos y Canadá. Luego, el socio de ALC deberá realizar un breve viaje para conocer personalmente el mercado y/o encargar a consultores un estudio preliminar, en el cual deberá involucrarse, tan pronto como sea posible, un ejecutivo de la empresa. A veces se encuentra desde el inicio un buen socio potencial que puede colaborar en la investigación; sin embargo, dado que el conocimiento del mercado es indispensable para presentarle al socio potencial una propuesta realista, la empresa deberá efectuar algunas investigaciones por sí misma.

En cuanto a la complementariedad técnica, la empresa de ALC debe decidir de cuál sector de los negocios debe provenir su socio. ¿Deberá ser una empresa que importa productos para todo el país o un distribuidor regional? ¿Será un mayorista, un corredor u otro fabricante? ¿O deberá más bien ser una empresa de almacenamiento, de distribución o de otros servicios?

Las respuestas dependerán de muchos factores, entre ellos la disponibilidad del producto, el segmento del mercado al que se dirige, los canales de distribución más convenientes, y el grado de participación que se desea tener en la distribución en el mercado de Norteamérica.

Dichas decisiones sólo se podrán tomar a la luz del estudio de mercado y conforme el plan de negocios se desarrolla.

La compañía de ALC deberá también analizar si una relación convencional de importación, o un corretaje de ventas a bajo costo con facilidades de servicio de almacenes fiscales, por ejemplo, no resultarían más eficaces para lograr sus objetivos. Aunque en este tipo de negocio, es sabido que motivar a los importadores tradicionales es bastante difícil, el empresario de ALC deberá considerar esas otras opciones, antes de decidir si la coinversión —con un socio y una estructura que otorga un control importante a ambos— es lo que le proporcionará mayores beneficios.

También en el caso de la fabricación para exportación, la preocupación básica del empresario de ALC debe ser el mercado de AN y sus posibilidades.

La coinversión de fabricación para exportación tendrá las siguientes ventajas sobre la coinversión de mercadeo y distribución: ventas garantizadas, menos necesidad de desembolsar capital propio y menos inversión en mercadeo. Las desventajas serán, probablemente, un margen de utilidades un poco menor y menor control sobre la materialización efectiva de las ventas.

Coinversiones para transferencia de tecnología y/o creación de nuevos productos

Una vez que la empresa de ALC decide adquirir nueva tecnología, ella debe identificar aquella que sea la más adecuada, como parte del proceso de planificación del negocio.

Las siguientes preguntas facilitará el examen de la cuestión:

- ¿Qué tipo de problemas se busca solucionar con la nueva tecnología?
- ¿Qué han hecho otras compañías para resolver problemas similares?

- ¿Puede realizarse la investigación sobre nuevos avances tecnológicos utilizando el personal, los recursos y las instalaciones existentes de la empresa, o su capacidad técnica no se relaciona con el área en que se busca la tecnología?
- ¿Qué valor tendrá el nuevo producto o la nueva tecnología para la empresa?
- ¿Se han discutido las necesidades de tecnología con los individuos clave de la empresa, o quizá de otras empresas?

Al evaluar los posibles proveedores de tecnología, es posible que la empresa de ALC encuentre en ellos ciertas actitudes o estrategias que dificultan una coinversión. Puede suceder, por ejemplo, que la empresa de AN que posee la tecnología adecuada tenga una política de venta que busca optimizar las ganancias en una región en particular. En este caso, el negocio con ALC se consideraría una operación limitada que deberá complementar, y de ninguna manera afectar, a la casa matriz, sus negocios actuales y su desarrollo. El objetivo general de este tipo de política es generar ganancias y asegurar que en el proceso se sacrifiquen al mínimo los recursos de la casa matriz; por ende esas empresas generalmente prefieren negociar licencias de fabricación y no empresas conjuntas.

Actitudes así reflejan ausencia de compromiso. Pueden detectarse estudiando con detenimiento el historial de la empresa o interrogando cuidadosamente a sus ejecutivos.

A la inversa, también puede presentarse el caso de que la empresa de AN acepte entablar negociaciones porque busca urgentemente nuevos horizontes y ha descubierto que la única manera de penetrar en mercados extranjeros es fabricando sus productos localmente.

Otra posibilidad es que la empresa de ALC tenga ante sí una gran variedad de proveedores, cuyas técnicas de procesamiento se basan en una mezcla de equipos fabricados por terceros. También puede haber inflexibilidad en cuanto a volúmenes mínimos de compra, servicio al cliente y formulaciones para productos, lo que hace difícil el proceso de selección de la tecnología.

Por su parte, las empresas de ALC tienen un recurso muy valioso: el acceso al mercado donde actúa. Por lo tanto, en ciertas situaciones ellas deberán reconsiderar su estrategia y quizás inclinarse por una licencia de fabricación en lugar de una coinversión, pues les permitirá un mayor control sobre el negocio, y mayor libertad para incorporar nuevos avances o tecnologías adicionales. Sin embargo, tendrán que invertir más dinero que en una coinversión.

Coinversiones financieras

Así como una empresa de capital de riesgo siempre querrá sentirse segura de una empresa antes de invertir en ella, es igualmente importante que la empresa de ALC se sienta segura respecto a su socio financiero.

Aún suponiendo que se encuentre el socio adecuado, el capital de riesgo no conviene necesariamente a todo el mundo, pues ello implica que un inversionista externo tiene una participación patrimonial en la empresa, y que se adquiere un firme compromiso de expansión. Buscar este tipo de financiamiento puede convertirse en un proceso largo, difícil, y lleno de frustraciones y ansiedades. Por lo tanto, toda empresa que decida buscar capital de riesgo deberá analizar previamente lo que ello implica y no dejarse obnubilar por necesidades apremiantes de capital.

Por otro lado, las empresas de capital de riesgo, por su naturaleza, generalmente están dispuestas a invertir a largo plazo, a correr riesgos y a utilizar sus contactos para ayudar a la empresa en la cual van a invertir pues sus ganancias están estrechamente ligadas al éxito de la empresa financiada.

Antes de considerar invertir, la compañía de capital de riesgo querrá tener la certeza de que el empresario de ALC tiene un compromiso financiero serio con la coinversión, pues eso es lo único que le puede asegurar que el empresario hará todo lo que esté en sus manos para que el negocio funcione.

Uno de los lemas de las empresas de capital de riesgo es: "Mejor apoyar un producto de segunda cuya empresa tiene una gerencia de primera, que un producto de primera con una administración de segunda".

Debido al aumento de la competencia, las empresas de capital de riesgo están redefiniendo sus estrategias de inversión e identificando mercados-meta, lo que facilita al empresario de ALC la tarea de identificarlas. Las empresas de capital de riesgo definen sus preferencias según el monto de inversión requerido, la ubicación geográfica de la compañía solicitante, su volumen de ingresos, sus estados financieros (pérdidas-/beneficios), la etapa de desarrollo en que se encuentra y el tipo de negocio al que se dedica.

Abogados, contadores y consultores financieros pueden ayudar a identificar inversionistas y presentarlos a las empresas de ALC. Si bien es cierto que un buen negocio generalmente encuentra quién lo financie, no hay que subestimar la importancia de las referencias. Es necesario preparar primero una lista de aquellas empresas de capital de riesgo que parecen idóneas y a quienes se les pueden dar referencias personales. Tal lista deberá ser relativamente corta, para que no parezca que se está vendiendo un negocio "de puerta en puerta", pues si una empresa de capital de riesgo siente que el negocio le fue presentado a muchos otros, supondrá que por algo no fue aceptado y lo rechazará.

Estructura de los planes de negocios

Todo plan de negocios tiene más o menos la misma estructura estándar, como se resume a continuación (y en los Cuadros 3 y 4).

- a) Resumen ejecutivo
- b) Presentación de la compañía y del producto o servicio
- c) Plan de mercadeo
- d) Plan financiero
- e) Perfil del equipo gerencial
- f) Conclusiones

El plan deberá referirse a la empresa conjunta y no sólo a los aportes de la empresa de ALC.

El resumen ejecutivo permite relatar la historia de la empresa sin revelar prematuramente ciertas informaciones delicadas o confidenciales, como algunas relacionadas con el patrimonio. Su objetivo es captar el interés del socio potencial y facilitarle la decisión de proseguir o no con las gestiones.

El reto es lograr (en un máximo de cinco páginas) ser preciso, conciso y resumir lo esencial del negocio, centrándose bien en el producto, el plan de mercadeo, el personal y la logística financiera; es decir todo aquello que demuestre que el negocio realmente funcionará, para que el socio potencial tenga claro el panorama.

El resumen deberá establecer claramente:

- a) La situación actual; incluye una descripción del producto y del mercado.
- b) Los objetivos inmediatos de la empresa de ALC y de la coinversión propuesta y los objetivos a cinco años en cuanto al desarrollo del producto y del mercado.
- c) Las necesidades financieras inmediatas y las necesidades a cinco años para financiar el crecimiento de todas las actividades del negocio.
- d) En esencia, la razón por la cual el negocio es una oportunidad única.

La "Presentación de la compañía y el producto o servicio" deberá informar sobre el historial de la empresa de ALC, sus negocios, su trayectoria, su organización y administración, la gama de productos o servicios que ofrece y los mercados en que actúa.

El desarrollo de la empresa conjunta debe presentarse por separado.

Cuadro 3. Ejemplo de plan de negocios para buscar socio agroindustrial.

Introducción	<ul style="list-style-type: none"> * Antecedentes Oportunidad o necesidad comercial Objetivos del negocio propuesto
Productos o servicios	<ul style="list-style-type: none"> * Descripción general * Circunstancias en que lo utilizan los compradores Área de investigación y desarrollo en la empresa (estado actual y perspectivas) Patentes, licencias y otros tipos de derechos sobre propiedad intelectual Planes de desarrollo futuro y posibles nuevos productos
El mercado	<ul style="list-style-type: none"> * Tamaño del mercado y cambios previstos en éste Segmentos del mercado Los clientes potenciales y sus necesidades; naturaleza de la decisión de compra Cadenas de distribución Lo que depende de terceras personas Impacto de las nuevas tecnologías Examen de la competencia
El negocio	<ul style="list-style-type: none"> * Maneras de asegurar y retener las ventajas comparativas
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> * Tecnología Mercadeo Costo; etapas del proyecto
Recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> * Materias primas * Capacidades de producción; instalaciones Habilidades de mercadeo Acceso a mercados/redes de distribución; lealtad de los clientes Recursos administrativos Recursos financieros

Cuadro 3. (Cont.).

Opciones	* Estructura de las relaciones comerciales y estratégicas financieras en caso de una coinversión y en caso de otras opciones tales como adquisición, desarrollo con capital propio.
-----------------	---

En cada uno de esos casos, proporcionar:

Proyecciones de pérdidas y ganancias y de balance de situación
 Flujos de capital a la casa matriz
 Impacto de la casa matriz sobre el balance de situación
 Efectos de la casa matriz sobre el balance de situación y el estado de pérdidas y beneficios consolidados
 Necesidad de financiamiento
 Rendimiento sobre el capital de la casa matriz
 Análisis de estrategias alternativas
 Impacto financiero y estratégico

Elementos de fondo	* Principales riesgos y dificultades * Propuestas para enfrentarlos
---------------------------	--

Financiamiento	* Monto del capital que se necesita al inicio * Rendimiento del capital * Necesidades futuras de financiamiento
-----------------------	---

Apéndices	* Informes técnicos * Estudios de mercado * Detalles adicionales.
------------------	---

Cuadro 4. Ejemplo de plan de negocios para buscar socio financiero.

Resumen	<ul style="list-style-type: none"> * Nombre de la empresa * Fondos requeridos * Participación accionaria que se ofrece a cambio * Cómo y en qué se utilizarán los fondos
Historial de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> * Descripción del negocio * Financiamiento e inversionistas previos * A quiénes pertenece actualmente la empresa * Situación actual
Tipo de organización y gerencia	<ul style="list-style-type: none"> * Organigrama de la empresa * Descripción de los departamentos * Número de empleados * Nombres completos, títulos, edad de los principales ejecutivos, y un párrafo que describa los antecedentes de cada uno, sus logros, y los puestos en que han estado (poner detalles en un apéndice)
Junta Directiva	<ul style="list-style-type: none"> * Nombre completo de los miembros, antecedentes
El mercado	<ul style="list-style-type: none"> * Tendencias del mercado según los estudios * Tamaño del mercado e índices de crecimiento * Clientes y criterios de compra * Canales de distribución * Descripción de la competencia y de la participación de mercado de los competidores
Líneas de productos	<ul style="list-style-type: none"> * Descripción de los productos * Principales ventajas sobre los competidores * Patentes y otras protecciones * Cómo se fija el precio a los productos * Actividades de investigación y desarrollo * Planes futuros

Cuadro 4. (Cont.).

Mercadeo y estrategia de ventas	<ul style="list-style-type: none"> * Análisis de ventas por grupos de productos, canales de distribución y regiones * Clientes principales * Descripción de la organización de ventas * Distribuidores * Ordenes pendientes y pedidos no surtidos * Plan de ventas * Actividades de promoción * Planes futuros
Producción	<ul style="list-style-type: none"> * Descripción de las instalaciones y del equipo o servicios y de la ubicación de la planta * Capacidad de producción
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> * Proveedores principales
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> * Inversión de capital/planes de expansión
Información	<ul style="list-style-type: none"> * Estado de ganancias y pérdidas (a más de financiera cinco años preferiblemente) * El balance de situación a fin de año más reciente * Estados financieros provisionales (de menos de sesenta días atrás) y balance de situación * Proyección de ganancias y pérdidas a tres años y flujo de caja mensual con supuestos claves * Análisis del desempeño reciente
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> * Financiamiento previo y lista detallada de accionistas (incluir opciones, presente garantías y valores convertibles) * Acciones que se ofrecen, utilización que se piensa hacer de los fondos * Necesidades adicionales de financiamiento * Planes para venta de acciones al público o para las necesidades de recapitalización

El "Plan de mercadeo" deberá mencionar los principales componentes de comercialización de la empresa conjunta. Obviamente, en ciertos campos la empresa de ALC no tendrá en esos momentos mucha información, en especial si lo que busca es una coinversión de mercadeo/distribución y no tiene mucho conocimiento de su mercado objetivo. Por eso es deseable en esa primera etapa contratar consultores y efectuar un estudio de mercado para obtener información preliminar sobre el asunto.

El "Plan financiero" deberá incluir estimaciones de flujo de caja, provisiones de pérdidas y ganancias de la empresa conjunta y del impacto que el nuevo negocio tendrá sobre la situación actual de la compañía.

Además, el plan de negocios debe aclararle al inversionista, en términos seguros y definitivos, los componentes del rendimiento financiero para ambas partes, tomando en cuenta las tarifas, los dividendos, la compensación por asistencia técnica o gerencial o por otros servicios, los términos y las condiciones de los préstamos, y todos los requisitos fiscales. Esta es una parte esencial que no debe ser leída o aceptada por las partes en forma pasiva, sin revisiones críticas ni discusiones.

Se espera que la información financiera muestre un crecimiento que resulte atractivo, ganancias a largo plazo y aumento del patrimonio, tanto en el pasado de la empresa madre, como en los pronósticos para la coinversión a unos cinco años en el futuro. Ese lapso de tiempo se escoge más por convención que por sentido común, pues los negocios de alta tecnología, por ejemplo, o logran éxito en dos años o fracasan.

Las tres o cuatro páginas de estados financieros serán evaluados por el inversionista con base en: a) la calidad de los supuestos en los que se fundamentan; b) la manera en que se relacionan con el formato y los registros financieros operativos; c) la viabilidad de la propuesta y de su programación en el tiempo.

El "Perfil del equipo gerencial" deberá informar sobre los directores, gerentes y el personal, en particular sobre quienes van a participar en la coinversión. Es importante mostrar que ni la empresa ni la coinversión dependen de una sola persona.

La sección "Conclusiones" puede presentar las opciones estratégicas, con un análisis de alternativas a la coinversión, incluyendo algunas cuestiones de fondo, tales como los principales riesgos y dificultades, y propuestas para resolverlos.

Según el tipo de empresario de Norteamérica al que va dirigido el plan, se adjuntarán los apéndices que convenga, con información sobre productos, referencias, informes técnicos, estudios de mercado, estados financieros auditados, etc.

Negociar las coinversiones

Establecer una alianza con otra empresa y concertar una coinversión es una tarea compleja, dada la gran cantidad de variables que deben tomarse en cuenta. Según el tipo de industria, el entorno económico y el trato a que se quiere llegar, cada negocio tendrá limitaciones e imperativos específicos y, por ende, su concertación será diferente, razón por la cual los puntos que siguen pueden necesitar modificaciones para adaptarlos al tipo de empresa que se esté negociando.

Negociación del contrato

Una vez discutido el plan de negocios, y habiéndose llegado a un acuerdo básico sobre los términos preliminares de la empresa conjunta, la concertación de la coinversión pasa a una etapa de negociación contractual. En efecto, para evitar problemas durante la vida de la empresa conjunta, es esencial que haya compatibilidad de intereses y confianza mutua entre las empresas, factores que se fortalecen al establecerlas formalmente en un contrato.

Organizar la empresa conjunta

Establecer la forma de organización de la empresa conjunta es otra parte vital del proceso de negociación, etapa en que se define si se hará un simple arreglo contractual entre los socios y sus empresas originales o se creará una nueva corporación, como entidad legal aparte.

Control accionario

En general, la estructura de propiedad y control de la coinversión queda determinada por la distribución de las acciones de la empresa conjunta entre los socios; en esa negociación se debe determinar el valor que tienen los distintos aportes de los socios, ya que no siempre todos harán aportes en dinero. Este es un asunto muy delicado, ya que los aportes de intangibles, como los derechos de propiedad industrial, son más difíciles de valorar. Tal vez la mejor manera de negociar ese punto sea basarse en otros acuerdos de coinversión que posiblemente hayan sentado precedentes con respecto a la situación en trámite.

Acuerdos y control gerencial

Aunque la empresa de ALC tenga la mayoría de las acciones y su poder como propietaria sea mayor, su control puede verse limitado o circunscrito en la práctica por la compañía extranjera, si ésta tiene una posición operacional y gerencial muy revelante en la empresa conjunta con gran influencia sobre la toma de decisiones clave.

Algunos problemas pueden evitarse si se establecen desde el principio mecanismos rigurosos para la toma de decisiones. Si, por ejemplo, la coinversión contempla que el socio extranjero se encargue de la gerencia o del mercadeo, puede negociarse un acuerdo mediante el cual éste vaya transfiriendo poco a poco esa responsabilidad al personal local, el cual se irá capacitando y acumulará experiencia.

Muchas compañías, utilizan acuerdos de administración, cuyo objetivo es definir claramente la propiedad y el control efectivos. Tales acuerdos son muy útiles para la empresa local, pues le permiten aprovechar los conocimientos de la empresa extranjera, sin perder el dominio sobre el negocio. A veces una situación genera problemas, sobre todo si la empresa extranjera ve la coinversión como una manera de obtener y conservar dominio sobre el mercado, como primer paso para entrar en la economía de un país, situación que se da mucho en los países en vías de desarrollo. Sin embargo, en los casos en que importar conocimientos de la empresa extranjera es la justificación del proyecto, la empresa de ALC no luchará por obtener el control.

Para resumir, se puede decir que hay dos formas de control: por medio de las acciones y mediante el poder gerencial y operacional; ambas formas deben negociarse y definirse en estatutos que deberán aprobar todos los socios.

Beneficios financieros

Obviamente, la primera preocupación de una empresa es la tasa de rendimiento financiero. Como en el caso del control, una mayoría de acciones no significa necesariamente un beneficio financiero mayor, particularmente cuando el socio local no tiene poder gerencial, ya que entonces el socio extranjero puede aumentar sus beneficios mediante estrategias gerenciales, tales como:

- generar la renta gravable producida localmente;
- valorar excesivamente los insumos o servicios que aporte la coinversión mediante manipuleo de los precios de transferencia;
- cobrar regalías desmesuradas sobre los acuerdos de patentes o sobre los préstamos que ofrece a la empresa conjunta.
- cobrar rigurosamente por todos los conocimientos que transmite (gerenciales, de mercadeo, asistencia técnica, etc.)

En tales casos, el socio termina conformándose con que el impacto acumulado de estas estrategias le deje un margen de beneficio financiero razonable.

Acuerdos de mercadeo

En algunos casos, estos acuerdos pueden volverse un problema grave, por la dificultad de equilibrar el interés legítimo de la empresa conjunta de tener acceso a la más amplia gama de mercados de exportación, con el interés del socio extranjero de no competir consigo mismo en sus mercados o en terceros países donde ya tiene posiciones consolidadas. Obviamente, este problema no se presentará cuando se trata de una coinversión de abastecimiento, o cuando el socio extranjero no tiene negocios en el sector de la coinversión.

Por lo tanto, para comercializar con éxito el producto de la empresa conjunta, es primordial que la empresa local obtenga el máximo de información posible sobre el socio extranjero, por ejemplo, averiguando qué derechos de propiedad industrial posee, las licencias o patentes que ha acordado a terceros, etc. También sería conveniente examinar las regulaciones antimonopolio del país del socio extranjero, para saber si prohíben las restricciones territoriales en los mercados, y si se puede en ese caso negociar la transferencia de algunos de esos mercados al socio local.

Otros puntos que debe contemplar el acuerdo de mercadeo son:

- Diferenciar o no el mercado interno del externo
- Definir las políticas de precios y los términos de crédito.
- Definir las limitaciones a las transacciones de las filiales.
- Transferencia de derechos de propiedad.
- Costos de venta y distribución.
- Costos de promoción y publicidad.
- Servicio posventa.
- Aranceles y otras limitaciones a la exportación.
- Transporte interno e internacional.

Acuerdos de patentes o de licencias de fabricación

Muy a menudo, las coinversiones agroindustriales involucran transferencia de tecnología, por lo cual se necesitará un acuerdo de licencia de fabricación o patente. Si éste va acompañado o es parte del aporte de capital de la empresa extranjera, el aporte deberá tener relación con el valor que paga la empresa local por la tecnología. Determinar la forma de pago no es fácil, pero generalmente se utilizan los siguientes métodos:

- pagar una suma global una sola vez;
- pagar regalías vinculadas a la producción, en cuyo caso sólo las determina la evaluación del valor agregado;
- pagar regalías vinculadas a las ventas, cuando es necesario deducir el valor en tierra de los insumos o componentes importados;
- vincular las regalías a los costos de producción unitarios;
- calcular las regalías como un porcentaje de las ganancias.

Acuerdos de producción

Cuando la coinversión comprende procesamiento o fabricación de productos, deben negociarse además otros puntos tales como:

- Definir el producto;
- Determinar las especificaciones de la planta y la ubicación del sitio;
- Definir el abastecimiento de bienes y servicios nacionales e importados;
- Supervisar la construcción y la instalación de la planta;
- Definir las responsabilidades de inspección y de control de calidad;
- Adquirir seguros para la planta y el equipo;

Revisión contractual y divergencias

Finalmente, otro punto importante en la negociación de una coinversión es incluir un mecanismo para revisar y renegociar periódicamente los acuerdos, con el fin de adaptarlos a circunstancias imprevistas o fortuitas. Esto es vital para el éxito de la coinversión, ya que las economías de los países y el acuerdo de los negocios son complejos y están en cambio constante. Además, en todos los tratos se debe incorporar un mecanismo para resolver las disputas y zanjar desacuerdos.



4. COMO IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MERCADO EN NORTEAMERICA

Método de identificación de oportunidades y productos de ALC con alto potencial en AN

El mercado para los productos agroindustriales en América del Norte es enorme. En 1989, solamente las ventas en los supermercados fueron de US\$260 000 millones, y las ventas totales sobrepasaron los US\$500 000 millones.

No hay ningún método definitivo para identificar oportunidades de mercado de éxito seguro. Si así fuera, las fuerzas de mercado harían que las utilidades de los "ganadores" se diluyeran, conforme las demás empresas se precipitaran a competir con ellas. Sin embargo, existen mecanismos que permiten seleccionar los numerosos y variados deseos de los consumidores. Aprovechar concretamente ese potencial de mercado dependerá de muchos factores, entre ellos la habilidad administrativa de cada compañía y las propias peculiaridades del mercado.

El Cuadro 5 resume los principales pasos que se deben seguir para identificar oportunidades de mercado de alto potencial para las compañías de ALC. El flujo aparentemente lógico no debe hacer creer que eso es un ejercicio fácil y automático. Por el contrario, escoger productos de éxito es algo que requiere experiencia, conocimientos y, además, suerte.

Mediante una metodología elaborada por etapas, se identificaron algunas oportunidades de mercado y se preparó una lista preliminar de categorías de artículos generales y específicos que ofrecen un alto poten-

cial para las compañías agroindustriales de ALC. (Cuadro 6). Cada categoría tiene un puntaje que mide su capacidad para satisfacer las exigencias de 10 criterios claves que determinan su potencial de éxito en el mercado de exportación. No se trata aquí del potencial de rentabilidad comercial, ya que esta variable esencial depende de cada empresa y será distinta según el país y la región.

Se seleccionaron cuatro categorías de productos que parecen presentar un alto potencial de mercado; varios expertos en el ramo prepararon informes sobre las oportunidades específicas y los requisitos para penetrar los mercados clave en cada una de ellas.

Algunos estudios de mercado indican que para las compañías de ALC, lejanas geográfica, cultural y comercialmente del mercado norteamericano, puede ser un paso apropiado vincularse con una compañía local para reducir los costos y los riesgos del desarrollo y lanzamiento de un nuevo producto. El grado de vinculación dependerá de las necesidades particulares de cada compañía de ALC y de las de su socio potencial en Norteamérica, variando desde un simple acuerdo de licencia de fabricación hasta una verdadera coinversión.

Las compañías de ALC no deben esperar a que una compañía norteamericana dé el primer paso, sino que les corresponde a ellas tomar la iniciativa y demostrar a sus socios potenciales que son capaces de desempeñar un papel muy activo en el desarrollo de nuevas y rentables oportunidades de mercado.

Es útil recordar que continuamente son lanzados una gran cantidad de artículos nuevos y no logran establecerse en el mercado norteamericano. Por lo tanto, un socio que esté siempre tomando el pulso del mercado puede ayudar a una compañía de ALC a reducir los riesgos, a la hora de entrar en uno de los mercados más vastos, competitivos y potencialmente más rentables del mundo.

Cuadro 5. Método secuencial de identificación de oportunidades de mercado para empresas agroindustriales de ALC.

Identificar las categorías de productos procesados de origen agrícola, alimentarios o no, que están en expansión

- * Detectar en la prensa especializada la introducción de nuevos productos (servicios alimentarios; comercio de alimentos al detalle; áreas no alimentarias como saborizantes y esencias, cosméticos, etc.).
- * Analizar el crecimiento de ventas de las principales categorías, en relación con los promedios del sector; investigar, dentro de ellas, el crecimiento de cada uno de los productos; utilizar las fuentes de prensa especializadas y estudios de mercado ad hoc de agencias claves (ITC, USAID, organismos de promoción de exportaciones de ALC, etc.).
- * Analizar estadísticas gubernamentales de países importadores, respecto a tendencias a la desaparición de productos, datos sobre importaciones a nivel de cifras de cuatro dígitos del SITC, etc.
- * Analizar el volumen y el valor de las importaciones de AN a nivel micro a partir de fuentes de ALC, por medio del sistema SICE de la OEA.
- * Conversar con especialistas y observar directamente los movimientos del mercado, mediante encuestas en las tiendas y otros medios ad hoc.
- * Preparar una amplia lista de productos con fuerte potencial de mercado a primera vista.

¿Las tendencias de mercado confirman que los productos de la lista tienen un fuerte y sostenible potencial de mercado?

- * Determinar las principales tendencias de mercado mediante información proveniente de la prensa especializada, conferencias y seminarios sobre cuestiones de mercado, informes gubernamentales u organismos regionales sobre perspectivas del mercado, contactos con el sector comercial, y visitas a las ferias comerciales, etc.
 - * Determinar si los artículos de la lista corta satisfacen los requisitos de mercado identificados al estudiar las principales tendencias.
-

Cuadro 5. (Cont.).

¿Existen oportunidades de mercado muy atractivas para productos de ALC en los nichos del mercado norteamericano de los consumidores latinoamericanos y del Cribé?

- * Estudiar la prensa comercial que se ocupa de los segmentos hispanos y caribeños en el mercado alimentario.
- * Sondear la opinión de personas que trabajan en mercadeo de alimentos caribeños e hispánicos y realizar encuestas en las tiendas de locales donde el consumo de parte de caribeños e hispánicos es muy alto.
- * En lo que se refiere a productos de especialidad, estudiar los datos sobre valor y volumen de las importaciones, embarcador, receptor, etc., utilizando el servicio SICE de la OEA.
- * Añadir a la lista los productos hispánicos y caribeños de especialidad que muestran tener alto potencial de mercado.
- * Afinar la lista corta.

Identificar mercados meta específicos para los productos de alto potencial de mercado

- * ¿Son accesibles los mercados meta?
- * ¿Son suficientemente grandes para que tengan atractivo comercial?
- * ¿Cuál es la red de canales de distribución para alcanzar el mercado meta y cómo se puede tener acceso a ésta?
- * Afinar la lista

¿Cuáles productos con alto potencial de mercado se ajustan mejor al potencial y capacidad de abastecimiento del país de ALC en cuestión?

- * Revisar los productos de la lista corta con empresas abastecedoras y organismos para el desarrollo del mercado de exportación. ¿Coinciden sus opiniones sobre su potencial de mercado? Identificar los productos que no están en la lista y establecer su potencial de mercado de buena fe. ¿Hay productos excepcionales que pueden ser agregados a la lista corta? ¿Existen oportunidades de abastecimiento de contraestación y/o nuevas oportunidades de
-

Cuadro 5. (Cont.).

mercado debido a disminución de la oferta de abastecedores tradicionales?

- * Analizar la producción de los posibles abastecedores y las limitaciones de mercado que habría a la hora de efectuar una ofensiva exportadora con los productos de la lista. ¿Existen o no limitaciones insuperables que imposibilitan la exportación de ciertos productos? Revisar la lista.
 - * Revisar la lista a la luz del atractivo económico relativo de cada producto (por ejemplo: generación de divisas, creación de empleos, etc.) Ponderar lo anterior de acuerdo con las prioridades nacionales de desarrollo.
-

Verificar la lista corta contra barreras comerciales gubernamentales o privadas que pueden impedir la entrada al mercado de exportación

- * Evaluar el impacto sobre los artículos importados de los aranceles, políticas de cuotas, requisitos de inspección para productos de origen vegetal y animal, requisitos de inspección de plantas procesadoras, reglamentaciones sobre empaque y etiquetado, regulaciones sobre inocuidad de los alimentos y bienestar del consumidor, etc. ¿En el mercado meta hay actualmente productos importados? Si la respuesta es no, ¿por qué razón?
 - * Para los artículos de la lista corta, ¿habría campo en el mercado para nuevos abastecedores? Es decir, son la estructura y el comportamiento del mercado de tales características que permitirían la entrada de un nuevo abastecedor? ¿Los embarques tienen que tener un volumen mínimo que los abastecedores deben satisfacer? ¿Pueden las empresas de ALC satisfacer ese mínimo?
 - * Afinar la lista corta.
-

Identificar aquellas tecnologías de procesamiento que satisfacen las exigencias de los mercados del producto final y la capacidad tecnológica de las empresas de ALC

- * Cuáles de los productos de la lista pueden ser fabricados utilizando tecnologías prometedoras idóneas que ayuden a diferenciar el producto de aquellos productos procesados tradicionalmente?
-

Cuadro 5. (Cont.).

- * ¿Pueden las empresas de ALC satisfacer con constancia los requisitos tecnológicos del mercado?
 - * ¿Qué oportunidades hay para compartir información tecnológica o desarrollar coinversiones con empresas que están en el mercado importador?
 - * Afinar la lista corta.
-

Evaluar la rentabilidad relativa de los productos de la lista corta que tienen alto potencial de mercado

- * A primera vista, cuáles de los productos de la lista corta ya afinada parecen ser los más rentables para los exportadores?
 - * ¿Cuáles son los que permiten una penetración más fácil en el mercado?
 - * ¿Cuál es el coeficiente de riesgo de cada producto?
 - * ¿Cuáles productos se adaptan mejor a los recursos, experiencia y filosofía empresarial de los exportadores?
-

Presente una síntesis de las oportunidades de mercado de los productos con alto potencial para la exportación

- * Preparar un plan general (una página) de mercado para cada uno de los prospectos, identificando: mercado meta; situación actual del mercado; necesidades en cuanto a recursos de mercadeo; estrategia de mercadeo; análisis de oportunidades y riesgos, etc.
-

Cuadro 6. Productos con alto potencial para las empresas de ALC en los mercados norteamericanos, y su fortaleza en relación con criterios clave de éxito en la exportación.

Criterio	Categorías de productos								
	Frutas secas		Lonjas de frutas	Jugos tropicales (S/S. Concentrados)	Productos de jugos de frutas; bayas (S/S Concentrados)	Purés y néctares tropicales/ de bayas	Esencias de frutas	Trozos de frutas tropicales congelados/ empacados en su jugo, etc.	Verduras y hierbas aromáticas "frescas" congeladas
	Trozos de frutas tropicales	Trozos de frutas tropicales							
¿Es una categoría cuya demanda está en expansión?		X		XX	XX	XX	XX	XX	XX
¿Está en armonía con las principales tendencias del mercado?	X	XX		XX	XX	XX	XX	XX	XX
¿Tiene nicho de mercado entre los consumidores de América del Norte?				X		X	X	X	
¿Es el mercado meta accesible y de escala comercial?	X			X	X	XX	XX	XX	XX
¿Son manejables las limitaciones de los abastecedores de ALC?	XX	XX		XX	XX	XX	XX	XX	XX

Las compañías de ALC no deben esperar a que una compañía norteamericana dé el primer paso, sino que les corresponde a ellas tomar la iniciativa y demostrar a sus socios potenciales que son capaces de desempeñar un papel muy activo en el desarrollo de nuevas y rentables oportunidades de mercado.

Es útil recordar que continuamente son lanzados una gran cantidad de artículos nuevos y no logran establecerse en el mercado norteamericano. Por lo tanto, un socio que esté siempre tomando el pulso del mercado puede ayudar a una compañía de ALC a reducir los riesgos, a la hora de entrar en uno de los mercados más vastos, competitivos y potencialmente más rentables del mundo.

Se detectaron factores importantes de "atracción al consumidor" y "empuje tecnológico" que determinan en cierta medida la forma y el tipo de los nuevos productos que se están introduciendo en América del Norte. Estos factores son:

- *Frescura.* Puede ser la frescura real o la que el consumidor percibe como tal. Es una noción compleja en la mente del consumidor; un producto procesado puede llenar los requisitos de frescura, si el consumidor lo percibe como fabricado a partir de ingredientes "frescos".
- *Practicidad.* Fácil de preparar y llevar, accesible, etc.
- *Liviandad.* Un producto al que se le han quitado algunos ingredientes tales como cafeína, grasa, sal o ciertos azúcares.
- *Nutrición.* Factor que se refiere a productos a los que se les han agregado ingredientes como vitaminas, trigo entero, salvado natural, o son presentados en un empaque apropiado, como en el caso de jugos de frutas.
- *Calidad.* Exigencia o expectativa que es cada vez más alta en el mercado de Norteamérica. Por ejemplo, los platos preparados y refrigerados están desplazando a las comidas congeladas, pues son productos prácticos, pero con gusto a "alimento fresco".
- *Novedad.* A los consumidores les gusta probar una amplia gama de nuevos productos alimenticios, por lo que siempre están a la

expectativa de nuevas experiencias gustativas; por tal razón, el ciclo de vida de muchos productos alimenticios es cada vez más corto.

- *Símbolos de estatus social.* Cada vez más, lo que el consumidor come es percibido por él o los demás como un indicador de su nivel social y profesional, o con el estilo de vida de un grupo en particular.
- *"Fast food" o comida "a la carrera".* La cantidad de comidas que **no se consumen en un entorno tradicional** (restaurantes convencionales y en la casa) aumenta rápidamente, por lo que es grande la demanda de productos alimenticios que cuenten con todos los atributos de los alimentos tradicionales (sabor, calidad nutricional, etc.), pero que puedan llevarse en la mano y consumirse mientras se realiza otra cosa (por ejemplo, jugar, trabajar, divertirse, etc.).

Al seleccionar las oportunidades estratégicas es importante, verificar si aquellos productos que parecen estar en boga se encuadran dentro de todas o algunas de estas tendencias básicas.

Principales factores de éxito en los mercados de exportación de alimentos

Los factores que contribuyen al éxito de mercado de los productos alimentarios, frescos y procesados, son los mismos que contribuyen al éxito de cualquier otro producto, alimentario o no, nacional o extranjero. En primer lugar, la empresa, cooperativa o cualquiera entidad que comercializa el producto, deberá adoptar el moderno concepto de mercadeo: identificar, anticipar y satisfacer los deseos del consumidor con productos de alta calidad, y obtener un margen de ganancia aceptable al hacerlo.

Este enfoque plantea que el mercadeo no es solamente ejecutar una serie de actividades -distribución, empaque, publicidad, etc.-, sino una actitud ante los negocios que debe ser comprendida por todos en la empresa, desde los directores hasta los ascensoristas, pasando por los choferes, los vendedores y los ingenieros.

El Cuadro 7 presenta 22 factores que ayudan a explicar el éxito en el mercado de un producto alimentario. La lista no pretende ser exhaustiva, pero es indicativa y sugerente. Un factor que no se incluyó pero que debe tenerse en cuenta es "la buena fortuna". Los mejores programas de mercadeo pueden fallar debido a circunstancias imprevistas y fuera de todo control; por ejemplo, una temporada fría en medio del verano puede frustrar el aumento en las ventas de helado que generalmente se da en esa época.

Además, el índice de éxito en la introducción de nuevos productos es tan bajo en Estados Unidos como para descorazonar a cualquiera, excepto a los entendidos en la materia: por ejemplo, de 10 productos nuevos que se introducen, ocho desaparecen un año después de su lanzamiento.

Los primeros tres puntos de la lista en el Cuadro 7 (comprender lo que desea el consumidor, comprender lo que desea el comprador y un buen sistema de información de mercado) son los componentes individuales de un factor más complejo que podría denominarse "enfoque orientado al mercado".

Pongamos el ejemplo del mercado de Norteamérica para el aceite de oliva, y veamos algunas preguntas relevantes para el enfoque orientado al mercado:

- ¿Por qué ciertos grupos de consumidores compran aceite de oliva en lugar de otros aceites comestibles que le hacen competencia?
- ¿Quiénes son los compradores y cómo lo utilizan: para cocinar o solamente para ensaladas?
- ¿Dónde lo compran, con qué frecuencia y en qué cantidad? ¿Las compras son estacionales?

Cuadro 7. Requisitos para el éxito en el mercado.

1. Comprender los deseos del consumidor.
2. Comprender los deseos de los principales compradores del comercio.
3. Un buen sistema de información sobre el mercado y la oferta.
4. Un potencial de ganancias fuerte y estable para los compradores y el vendedor.
5. Ofrecer un producto de primera y una propuesta de venta singular y válida.
6. Tener instalaciones y técnicas de producción y procesamiento aceptadas internacionalmente.
7. Una producción que tenga una calidad constante y controles de calidad estrictos.
8. Que el producto tenga garantías.
9. Un empaque y un etiquetado que cumplan con la reglamentación vigente en el mercado en que se va vender.
10. En la medida de lo posible, un abastecimiento que se extienda a lo largo de todo el año.
11. Fiabilidad en cuanto a las entregas.
12. Integración de la producción al mercado.
13. Concentrarse en mercados específicos y en cuentas específicas.
14. La existencia de un compromiso de largo plazo con el mercado identificado.
15. Un contacto personal con los intermediarios del mercado.
16. Servicio en el área de mercado.
17. Puesta en operación de un programa completo de mercadeo.
18. Creación de nuevos productos, o de nuevos usos para productos ya existentes
19. Desarrollo de una marca y de un logo distintivos.
20. Estabilidad en los precios.
21. Flexibilidad: la capacidad de responder a las perturbaciones de corto plazo del mercado.
22. Un historial sólido.

Para el empresario que exporta por primera vez

- Efectúe los estudios necesarios antes de intentar penetrar el mercado.
 - Asegúrese de que la iniciativa cuenta con todo el apoyo y compromiso de los altos ejecutivos, y de que la empresa tiene suficientes recursos financieros y gerenciales para lanzar y mantener el programa de exportaciones.
 - Elabore un plan de exportaciones acorde con los recursos de la empresa.
-

Cuadro 7. (Cont.).

-
- Asegúrese de que el cronograma de exportación sea realista (a menudo, empezar a exportar toma más tiempo de lo que uno espera).
 - Prepare y ensaye su presentación a los principales compradores; anticipe las preguntas que le puedan hacer.
 - Entréñese en casa y acuérdesese de que el mercado interno es más indulgente.
-

Fuente: Elaboración de consultoría.

- ¿Cuáles son los atributos particulares del aceite de oliva en relación con los productos competidores? ¿Los compradores de aceite de oliva están dispuestos a pagar más caro? ¿Cuánto más?
- ¿Es importante el país de origen? ¿Por qué? ¿Tienen los aceites de oliva español e italiano una imagen distintiva entre los consumidores?
- ¿Qué se necesitaría para desarrollar entre los consumidores una preferencia por un aceite de oliva latinoamericano?

El poder adquisitivo mundial está concentrado en los mercados de Europa y América del Norte; en esas regiones las cadenas de supermercados dominan el escenario del comercio de alimentos al detalle. Para lograr que un producto de ALC penetre el mercado en el sector de "alimentos para el hogar", es necesario que se ofrezca en una o dos de las principales cadenas de supermercados. Si bien es de primordial importancia que dicho producto satisfaga las expectativas del consumidor, también es un prerrequisito comprender y satisfacer las exigencias del comprador de la cadena de supermercados.

En Canadá, las empresas de supermercados concentran en conjunto un 50% del total del comercio detallista para la creciente población de origen extranjero en este país de 26 millones de consumidores. Knob Hill Farms, una de las mayores empresas canadienses de supermercados tiene solamente un comprador encargado de las decisiones de compra para cada categoría de productos, la cual se vende en 30 tiendas. Esos encargados de compras tendrán miles de preguntas que el abastecedor potencial deberá responder sobre las características físicas, el empaque y el tipo de producto que se ofrece. En la presentación inicial a dicho encargado, la cual en general no excede los 10 minutos, es importante que el exportador haya anticipado esas preguntas y exponga su punto con

seriedad y solidez. Así convencerá al comprador de invertir más tiempo en ese abastecedor potencial.

Para resumir, se puede afirmar que el exportador potencial debe comprender ante todo la dinámica del mercado, y no solamente antes de entrar en él, sino durante todo el proceso de comercialización y venta del producto. En consecuencia, una condición *sine qua non* para el éxito es contar con un sistema efectivo de información de mercado que proporcione oportunamente datos pertinentes, exactos y comprensibles, para que el exportador sepa en todo momento lo que desea el comprador. Comprender las exigencias del mercado es un primer paso, pero contar con un sistema para medir y evaluar constantemente las reacciones del mercado ante su producto le permitirá al exportador anticipar problemas y solucionarlos. Operar con este sistema es un segundo paso indispensable.

Existen dos características de un producto alimentario que pueden atraer el interés y la lealtad de un encargado de compras del comercio detallista: un alto potencial de ventas, y un alto margen de ganancia por unidad de producto. Obviamente, aquí es donde pueden coincidir el exportador y el comerciante de alimentos. El punto importante es que, contrariamente a lo que podrían indicar los conocimientos comerciales convencionales, a los encargados de compra de los supermercados les interesa más el potencial de ventas a largo plazo que las ganancias inmediatas que buscan los intermediarios.

Al abastecedor se le presenta el reto de demostrar que el producto que ofrece es de primera y tiene atributos únicos que el usuario final valora. Una vez diferenciado el producto a partir de las preferencias del consumidor, las negociaciones con un encargado de compras no girarán solamente alrededor del precio, sino también de aspectos como condiciones de compra, en cuántos supermercados se va a vender y qué espacio se le dará en cada supermercado.

En Norteamérica, Europa y muchos otros mercados, los consumidores se preocupan cada vez más por la salud, la buena nutrición, los problemas ambientales, etc. Por lo tanto, las exigencias para los productos en relación con esos aspectos son cada vez más rigurosas y amplias, alcanzando incluso las regulaciones sobre empaque y etiquetado. En efecto, la información en las etiquetas debe cumplir con las leyes vigentes de protección al consumidor, e identificar, en términos específicos, la

naturaleza de los ingredientes y su aporte a la satisfacción de las necesidades nutricionales mínimas diarias. A la vanguardia del movimiento ambiental europeo, la legislación de Alemania sobre empaques tiene como objetivo aumentar al máximo las oportunidades para reciclar los materiales de empaque y envasado. Esto sirve para ilustrar en la práctica el postulado teórico del mercadeo que dice "el empaque es un componente integral del producto final". Este no solamente debe cumplir con las normas formales e informales establecidas por las instituciones del gobierno y el comercio, sino también satisfacer los deseos de los consumidores, pues el tipo de envase determinará, en parte, la calidad que le asignarán al producto los consumidores.

Las principales cadenas de supermercados en AN y Europa invierten recursos considerables en publicidad para convencer al público de que sus productos alimenticios son de alta calidad y que valen el dinero que se paga por ellos. Entre más éxito se tenga al establecer y consolidar una imagen de calidad y valor en los supermercados, mayor es el riesgo de que una interrupción momentánea pueda destruir esa imagen que requirió años de inversión publicitaria. En ese contexto, imagínese el impacto negativo que significa para una cadena de supermercados tener que retirar una marca de salsas picantes muy gustada, debido a problemas de contaminación en la fábrica. Por consiguiente, los principales supermercados exigen que las instalaciones y las técnicas de producción y procesamiento de sus abastecedores tengan los más altos estándares de calidad; por ejemplo, las normas ISO 9000, que en general sobrepasan las exigidas por las reglamentaciones nacionales. Ciertamente, para llegar a ser considerado como un abastecedor potencial, el exportador deberá convencer a la empresa compradora de que puede satisfacer y mantener esas normas, garantizando la calidad y la inocuidad del producto, y presentando un producto "libre de riesgos" al encargado de compras de la cadena de supermercados.

La aceptación de la calidad de un producto de ALC por parte de una cadena de supermercados, no tiene como base un acto de fe. El exportador puede estar seguro de que los técnicos encargados del control de calidad de los alimentos del supermercado ejercerán una vigilancia permanente y efectuarán constantemente pruebas al azar en los puntos de producción y procesamiento, envasado o embotellado, para convenirse de que la calidad es constante y para saber si el exportador satisface "con la debida diligencia" las exigencias reglamentarias vigentes en AN y Europa respecto a la inocuidad de los productos alimentarios.

Es difícil satisfacer las exigencias de las cadenas de supermercados y, además, las de los consumidores. Sin embargo, una vez que esto se logra, es imprescindible que el exportador asegure un abastecimiento constante. Cuando un comprador no encuentra el producto en los estantes del supermercado, comprará otra marca, y quizá ese cliente ya no se pueda recuperar. En suma, un abastecimiento constante durante todo el año y una perfecta regularidad en cuanto a las entregas son prerequisites para el éxito de mercado. Se alega con razón que ese requisito no lo puede satisfacer el exportador de productos frescos cuya temporada de cosecha es corta y rígida. Sin embargo, dicho exportador podría comprar el producto en otras regiones climáticas para complementar su propia producción y así asegurar a su cliente en AN un producto disponible todo el año.

Muchas organizaciones agrícolas de mercadeo, tales como las cooperativas, tienen desgraciadamente un conocimiento muy limitado sobre el consumidor final de sus productos e incluso sobre la ruta de comercialización que éstos siguen hasta llegar al usuario final. Esta ignorancia es indefensible en la actualidad. ¿Cómo pueden los agricultores satisfacer los deseos de los consumidores y obtener ganancias, si no conocen cuáles son los deseos específicos del consumidor meta? Además, invariablemente, conforme aumentan los participantes en el proceso de comercialización, las ganancias del productor primario disminuyen. En cambio, cuando las cooperativas logran reducir el número de participantes en el proceso de comercialización, las ganancias del productor primario aumentan. El reto de la cooperativa sería, por lo tanto, manejar la cadena de abastecimiento junto con la empresa de supermercados, con el fin de lograr los mayores beneficios mutuos. Un manejo efectivo de esa cadena es imprescindible para asegurar la continuidad y la permanente disponibilidad del producto, sin incurrir en gastos elevados de inventario en el mercado de exportación.

Integrar la producción al mercado es un requisito esencial para el éxito de todos los productos, pero aún más para productos frescos como frutas y verduras. La exportación de manzanas chilenas es un buen ejemplo: el reto del exportador es reducir al mínimo el deterioro de la fruta desde el momento en que es arrancada del árbol, para lo cual la fruta pasa por una cadena de instalaciones en frío que va desde la planta de empaque hasta el punto de venta final, para mantenerla a una temperatura fresca constante. Este es un ejemplo de integración de instalaciones físicas, pero dicho concepto es válido también en cuanto a informa-

ción sobre mercados y abastecimiento, lo que significa que debe existir un flujo permanente de información entre el mercado y el exportador que le indique a este último cómo está siendo recibido su producto, cuáles son las situaciones que afectan la demanda actual y proyectada, etc.

De igual manera, la información sobre la producción debe fluir hacia el mercado, para informar a los vendedores finales sobre las condiciones y la disponibilidad de los productos. Muchas cooperativas no captan la importancia de ese flujo de información en ambos sentidos: se concentran en un intercambio horizontal de la información, por ejemplo entre cooperativas del mismo nivel, y no dan suficiente importancia al flujo vertical de información, herramienta básica para exportadores correctamente orientados hacia el mercado.

En la década de los ochenta, los principales exportadores de alimentos comerciales se dieron cuenta de que sus mercados de exportación no estaban constituidos por masas amorfas de consumidores homogéneos, sino por distintos grupos de personas con exigencias y deseos diferentes respecto a los productos extranjeros. Ahora, el reto del exportador es identificar aquellos segmentos del mercado que tienen el mejor potencial comercial a largo plazo; luego, dentro de cada segmento principal, identificar y captar el interés de aquellas empresas con las que se pueden construir las mejores relaciones comerciales. En suma, concentrarse en mercados y cuentas específicos es la manera más rentable de alcanzar el éxito en el mercado de exportación, y no dispersar los productos en los mercados mayoristas del país al que se exporta.

En relación con los segmentos de mercado específicos, está el ejemplo del segmento de los alimentos "gourmet", o alimentos finos para gastrónomos. El consumidor potencial de estos alimentos en AN tiene estudios superiores, es un profesional entre los 25 y los 55 años, ha viajado y gusta de invitar amigos a comer. Este tipo de consumidor habita las grandes ciudades y es cliente de los supermercados más selectos, lee los mejores periódicos y revistas y le interesan los artículos sobre cocina francesa o exótica. Le encantará experimentar en la cocina y probar nuevos platillos, y en las comidas que ofrezca a su familia y amigos querrá mostrar su preocupación "cosmopolita" por la salud y la nutrición, y su competencia en las artes culinarias. Hay muchos consumidores en este segmento del mercado, pero el exportador debe saber en dónde, por qué y cómo compran, y cuáles son esos complicados deseos que hay que satisfacer para captar la lealtad de este grupo meta.

Penetrar un mercado de alto potencial y mantenerse en él no es algo que se pueda alcanzar a corto plazo. El exportador debe empezar modestamente y poco a poco ir ganando la lealtad de los clientes del mercado meta y así ir alcanzando mayores volúmenes de ventas, sus objetivos de largo plazo. Los supermercados y otros compradores del sector de servicios alimentarios buscan relaciones de largo plazo con sus principales abastecedores, y no les interesa cambiar de uno a otro sólo para lograr el mejor trato en cuanto a precio. Por supuesto, tener un precio competitivo es importante, pero esto es sólo uno de unos cuantos elementos clave que determinan la selección de la fuente de abastecimiento.

“Un producto bueno se vende por sí mismo, por sus propios méritos”. ¿Es falsa o verdadera esta afirmación? Por ejemplo, en un supermercado en AN habrá unos 20 000 productos diferentes en los estantes. El comprador promedio permanece en el supermercado entre 30 y 40 minutos. En verdad, tendrá usted suerte si el comprador encuentra su producto en el estante, aunque él ya sepa lo que está buscando! Por lo tanto, la frase está lejos de ser verdadera. El exportador no puede confiar solamente en la “atracción del consumidor”. Deberá ejercer también el “empuje del exportador”, si desea que su producto tenga éxito. La lección que hay que aprender para penetrar un mercado es que el exportador debe ejecutar un programa de mercadeo completo para el producto y estar activo en el mercado, proporcionando a los distribuidores, detallistas, etc., todos los servicios de apoyo requeridos. Además, algo muy importante: deberá lograr que su empresa exportadora o cooperativa sea leal y comprometida con él, desarrollando relaciones comerciales basadas en la confianza mutua, por medio del contacto personal con los intermediarios del mercado.

Volviendo al ejemplo del segmento de alimentos gastronómicos (“gourmet”), el programa de comercialización en el área de mercadeo puede tener un fuerte componente promocional dirigido a:

1. *Los especialistas.* Por ejemplo, lograr que los gerentes de los supermercados de comidas finas y de especialidad trabajen el producto; o programar una competencia entre las compañías de servicios alimentarios que suministran su producto a los hoteles y restaurantes más finos y de especialidad, otorgando premios a las que logren un mayor aumento en las ventas. A su vez, esos premios podrían ser, por ejemplo, unas vacaciones cortas en un sitio exótico de América Latina o del Caribe, donde puedan entrar en con-

tacto con las fuentes tradicionales de materias primas y los procedimientos de producción;

2. *Los consumidores*, por medio de anuncios y artículos en periódicos y revistas de calidad, revistas femeninas y programas vacacionales y sobre alimentos en la televisión. También pueden diseñarse folletos para mostrarle al consumidor cómo utilizar su producto, y anuncios en los estantes de supermercados que llamen la atención del consumidor.

A los supermercados les gustan aquellos productos nuevos que consideran de alto potencial para atraer a los consumidores. En los mercados de AN, todos los años se lanzan literalmente miles de productos alimenticios "nuevos", aunque el término "nuevo" a veces recubre una simple extensión de la gama de un producto existente, o el mismo producto con un nuevo tamaño. En general, los supermercados prefieren trabajar con los abastecedores habituales y con ellos desarrollar nuevos productos para aprovechar brechas en el mercado. Así, si un exportador latinoamericano ha logrado establecer una reputación de abastecedor responsable, podrá buscar maneras de extender su gama de productos por medio de sus clientes principales. Por ejemplo, ¿no querrían algunos grupos de consumidores productos 100% naturales?

También se puede aumentar el mercado de un producto mostrándole al consumidor una nueva manera de utilizarlo. Un buen ejemplo es el del polvo para hornear (bicarbonato de sodio) marca "Cow" en AN. Tradicionalmente utilizado en la repostería casera, luego fue presentado a los consumidores como un producto que, si se lo dejaba en una caja abierta en el refrigerador, eliminaría los olores desagradables. Esta nueva utilización llenó un deseo insatisfecho de los consumidores, y las ventas aumentaron pronunciadamente. ¿Se podrían aplicar estos ejemplos a sus productos?

Quizá la mayor parte de los alimentos de ALC se exportan en forma de productos básicos, es decir: indiferenciados, embarcados a granel o en cantidades (toneladas, cilindros, etc.), cuya base de negociación comercial es casi únicamente el precio. Sin embargo, si un exportador tiene un producto de primera, debe ponerle una marca y un logo, para que el consumidor pueda distinguirlo de la masa de productos de la competencia. En efecto, los consumidores solamente pueden ser fieles a un producto si éste tiene una marca que ellos pueden reconocer. En muchos si-

tios de AN y Europa, hay un forcejeo constante entre las cadenas de supermercados y los fabricantes de alimentos de marcas nacionales reconocidas. En Canadá, por ejemplo, aproximadamente una tercera parte de todos los productos de abarrotes empacados llevan la marca registrada de la cadena de supermercados. Para estos artículos, el poder comercial está en las manos del detallista y no del fabricante que lo abastece. En consecuencia, el detallista puede cambiar de abastecedor sin avisarle al usuario final, lo que quiere decir que el abastecedor tiene un poder de negociación muy limitado. Por otro lado hay productos en los que las marcas registradas de los fabricantes continúan dominando el mercado, como el café instantáneo o los cereales para el desayuno. Esto lo lograron los fabricantes, porque defendieron con éxito su puesto en el mercado, gracias a una férrea voluntad de seguir a la vanguardia, mediante innovaciones, avanzada producción, tecnologías de punta y un mercadeo insistente.

Si un exportador logra la preferencia de los consumidores para su producto o gama de productos, satisfaciendo deseos específicos de dichos consumidores que no habían sido identificados por la competencia, entonces la creación de un nombre y una imagen de marca fuertes se verá recompensada por precios y ganancias más altos.

Al establecer una base de clientes leales, el exportador hasta cierto punto, logra protegerse de las fluctuaciones de precio del mercado, pues el consumidor que es fiel a una marca pagará un poco más por ésta y no necesariamente cambiará a otro producto si la competencia baja el precio. Por otro lado, muchos consumidores valoran la estabilidad de los precios y buscan precios justos y estables para aquellos productos que compran con regularidad. Por lo tanto, uno de los requisitos finales para el éxito del mercado es trabajar en conjunto con los principales compradores para ofrecer al consumidor precios estables.

El elemento "estabilidad del precio" posiblemente sea más importante en el negocio de los servicios alimentarios. A menudo, los restaurantes ponen el precio de sus menús por un tiempo definido, que puede ser de seis meses o más. Por lo tanto, a los gerentes de estos establecimientos les conviene buscar precios estables o en descenso, pues la rentabilidad está en relación directa con el costo de los ingredientes en la factura total de la comida.

Advertencia para el exportador principiante

Desgraciadamente, muchísimos primeros intentos de exportación se han hecho sin suficiente preparación y conocimiento. Intentos destinados al fracaso, generalmente se fundamentan en una visita superficial de un alto ejecutivo de la empresa al mercado de exportación, hacia donde lleva la muy subjetiva opinión de que "al producto de nuestra empresa le va a ir bien en este mercado, porque tiene mejor sabor que los productos locales". Es preciso que quede claro que nada *sustituye* a un estudio completo de mercado, el cual debe realizarse antes de tratar de penetrar el mercado de exportación. Esta investigación debe ser vista como una inversión que puede rendir excelentes beneficios, y no como un costo que hay que tratar de evitar.

Si los mercados meta están en Canadá, hay que tener en cuenta que en todo el país los sectores de productos alimenticios al detalle están cada vez más concentrados, es decir, cada vez menos empresas controlan más porciones del mercado. Ya se fueron los días en que un empresario podía, a larga distancia, seleccionar un agente o mayorista en el país de exportación, y dejar en sus manos la misión de desarrollar el mercado. Hoy, ese agente o mayorista estará manejando o representando miles de otros productos, y el tiempo y el interés que le puede dedicar al suyo serán ciertamente muy limitados. Si el sector de los supermercados es su objetivo general, su base potencial de clientes estará compuesta solamente por unas 20 empresas detallistas compradoras. A estas compañías les interesa negociar directamente con el abastecedor primario y, como mínimo, una vez que se convenzan de que el producto ofrecido llena sus expectativas, querrá saber si la empresa exportadora tiene recursos gerenciales y financieros suficientes para lanzar y mantener con éxito un programa de exportación.

Es imprescindible que los mandos superiores de la empresa se comprometan con la iniciativa de exportación. Una parte importante del proceso es, en primer término, elaborar un plan de exportaciones y, en segundo lugar, asegurar que dicho plan sea compatible con los recursos financieros, técnicos y gerenciales de la empresa o cooperativa. Los mandos superiores deben estar conscientes de la envergadura del compromiso comercial que se está adquiriendo y de los principales elementos del programa de exportación propuesto.

Contrariamente a lo que se podría creer, una iniciativa de exportación no es prerrogativa única del Departamento de Mercadeo de una empresa. Por el contrario, para que tenga éxito, todos los departamentos de la empresa o cooperativa, desde la obtención de materias primas hasta administración y finanzas, pasando por procesamiento, empaque y distribución, deberán comprender el programa de exportación, apoyarlo y contribuir al logro de sus objetivos.

Al elaborar un plan de exportaciones, uno de los elementos más difíciles de predecir con exactitud es el cronograma para lanzar el producto en el mercado. Por otro lado, el factor tiempo es decisivo para alcanzar las metas financieras o de mercadeo de la empresa o cooperativa exportadora. Si poner el producto en los estantes de los supermercados le va a tomar a la empresa seis meses más de lo previsto, habrá un tremendo hoyo en los pronósticos financieros del primer año. La advertencia es que establecerse en el mercado de exportación puede tomar, y de hecho frecuentemente toma, más tiempo de lo que se piensa al inicio, pues exige satisfacer los requerimientos de los supermercados compradores en relación con la regularidad del abastecimiento, el control de calidad, etiquetado, empaque, etc. Por lo tanto, la empresa exportadora deberá planificar teniendo en cuenta que la entrada al mercado será lenta, y no sorprenderse de atrasos inevitables.

Como ya se ha mencionado, en la mayoría de los casos, los encargados de compras de las principales cadenas de supermercados tienen poco tiempo para recibir a los presentadores de nuevos productos y abastecedores potenciales. Un aspirante a abastecedor tiene menos de una hora para impresionar favorablemente al encargado de compras, y esa primera impresión es sumamente importante. En consecuencia, el exportador inteligente deberá prepararse y ensayar minuciosamente su presentación de antemano, anticipando sus respuestas a ciertas preguntas y preocupaciones típicas del encargado de compras del supermercado, como por ejemplo:

- ¿En qué categoría se sitúa su oferta: productos de especialidad, aceites para cocinar, aderezos para ensalada, etc.?
- ¿Cuál es la situación actual de esa categoría en el comercio detallista: está creciendo, es estable, etc.?
- ¿Cuáles otros productos están en esa categoría? ¿hay en ella marcas líderes de mercado?

- ¿Cuáles son las características que convierten su producto en algo especial: "sin colesterol", "sin aditivos", etc.?
- ¿Cómo está la calidad de su producto en relación con la de los otros productos en esa misma categoría?
- ¿Qué impacto tendría un alto nivel de ventas de su producto sobre los artículos competidores y complementarios que vende también ese supermercado?
- ¿Hay pruebas de mercado que indiquen a qué nivel de ventas arrancarían su producto?
- ¿Satisface el empaque los deseos del consumidor: a prueba de manoseo, fácil de utilizar? ¿Satisfacen el empaque al por mayor y al detalle las normas de la empresa, del país y las internacionales?
- ¿Es apropiada la formulación del producto?
- ¿Cuál es el mercado meta y en dónde está ubicado?
- ¿Tiene el distribuidor una estrategia promocional de prueba con los consumidores?
- ¿Qué trabajos hay que efectuar dentro del supermercado para colocar el producto?
- ¿Cuál es su estrategia promocional fuera del supermercado: en la televisión, en los diarios, revistas, correo directo, etc.?
- ¿Qué concesiones promocionales o de pruebas de lanzamiento del producto se ofrecen al detallista?
- ¿El producto y su programa de ventas calzan con el plan de comercialización del supermercado?
- ¿Están vendiendo su producto otras cadenas de supermercado competidoras? Si es afirmativo, ¿cuáles han sido los resultados?
- ¿Qué reputación tienen el fabricante del producto y el corredor o distribuidor respecto a calidad, precio y uniformidad y regularidad en el abastecimiento?
- ¿Cuál es el lapso de arranque o puesta en marcha para colocar el producto?
- ¿Cuál es su estrategia promocional fuera del supermercado: en la televisión, en los diarios, revistas, correo directo, etc.?
- ¿Qué canal de comercialización se ha utilizado para llevar el producto hasta el punto de venta o supermercado?
- ¿Qué concesiones promocionales o de pruebas de lanzamiento del producto se ofrecen al detallista?
- ¿Garantiza el distribuidor cierto nivel de ventas?
- ¿Cuál es la política de precios que se recomienda? ¿cómo se calculará el precio del producto en comparación con los demás productos de esa categoría?
- ¿Cuál es el margen de ganancias que espera el detallista?

- ¿Cuáles son los términos de crédito que se le ofrecen?
- ¿Qué trabajos hay que efectuar dentro del supermercado para colocar el producto?
- ¿El producto y su programa de ventas coinciden con el plan de comercialización del supermercado?
- ¿Ha adquirido el distribuidor seguros suficientes contra responsabilidad civil?
- ¿Satisface el producto todas las exigencias de la reglamentación vigente, como por ejemplo, en Estados Unidos, la aprobación de la Administración de Alimentos y Fármacos (FDA), etc.?
- ¿Tiene el producto un número del Código Universal de Productos (UPC) para facilitar la lectura de precios y el control de inventarios?

Muchas de las anteriores preguntas serán procedentes también si el producto se va a vender en el sector de servicios alimentarios, en el cual los participantes de la cadena de mercadeo tienden a especializarse sólo en cierto tipo de clientes. Sin embargo, en este sector, las exigencias en cuanto a empaques, tamaño de las unidades y otros elementos de mercadeo serán distintas a las del comercio detallista.

Este es quizá el momento propicio para recordar al exportador potencial que los mercados alimentarios del mundo son lugares sofisticados que no perdonan. En ellos, los errores no se olvidan fácilmente. La lección a aprender es que si la empresa o cooperativa no logra comercializar sus productos con éxito en el mercado interno, es poco probable que logre hacerlo en mercados que están distantes geográfica y culturalmente. Se recomienda que la empresa/cooperativa ensaye y practique primero en casa, pues en general el mercado interno es más indulgente.

Sugerencias para las empresas de ALC que desean exportar frutas tropicales al mercado de América del Norte

Casi todos los países de ALC están interesados en aumentar sus exportaciones de productos no tradicionales. Este interés suele centrarse en los productos agrícolas, por el impacto socioeconómico de este renglón y el exitoso aumento en las exportaciones que han tenido países como Chile. Además, los funcionarios de las entidades de promoción de

exportaciones comparten la opinión de que el potencial de mercado para las frutas tropicales es inmenso; la casi inexistencia de aranceles para las frutas exóticas en países como Canadá, Estados Unidos y la Unión Europea apoya dicho criterio.

Sin embargo, las estadísticas revelan que este es un mercado muy poco explotado: hay que construir una verdadera demanda de estos productos en ALC y en el mercado internacional; en algunos casos, la oferta no es suficiente para sustentar exportaciones comerciales. En fin, es necesario desarrollar el mercado, destacando el valor de las frutas exóticas, con el fin de cambiar actitudes y percepciones negativas y poder así consolidar esas exportaciones; además, que aumentar las fuentes de abastecimiento y aplicar una estrategia de comercialización agresiva.

El potencial comercial de las exportaciones agrícolas es enorme si la estrategia se planifica con cuidado y a largo plazo; no es realista esperar resultados a corto plazo. Un buen ejemplo de ello es la introducción de la fruta kiwi de Nueva Zelandia en el mercado de AN. Tomó casi 20 años lograr que los consumidores la aceptaran, y hubo que invertir cantidades considerables en promociones y publicidad, a la par de aumentar la producción. El crecimiento notable de las exportaciones de frutas chilenas es otro ejemplo que demuestra los beneficios de la planificación de largo plazo, pues se necesitaron 15 años de esfuerzos para desarrollar un mercado viable.

Otro grupo que ha realizado esfuerzos para introducir productos frescos en el mercado norteamericano es la Compañía de Frutas de Nueva Zelandia (*New Zealand Fruit Company*), creada por varias organizaciones de productores, quienes promueven agresivamente el "país de origen" como factor clave de la campaña de mercadeo. Otro ejemplo de una comercialización por "país de origen" es el "café de Colombia", cuya popularidad también se debe a la importancia de las comunidades latinas en AN y a las estrategias de la industria de preparación de alimentos.

Lanzar nuevos productos en el mercado de AN no es tarea fácil. Por lo tanto, no hay que esperar amplias ganancias en las etapas iniciales de desarrollo del negocio, pues lo normal es sacrificar los márgenes de beneficio al principio, para invertir suficiente dinero en las promociones de ventas y campañas de publicidad.

Durante los últimos años, los países de ALC han diversificado sus exportaciones y concentrado esfuerzos e inversiones en el sector agrícola. La ubicación geográfica estratégica de algunos países de ALC, sus climas, la disponibilidad de tierras y otros recursos, han dado a algunos cultivos ventajas comparativas en el mercado internacional.

No obstante, para alcanzar éxito en la exportación de frutas frescas, hay que planificar cuidadosamente los procesos de producción, exportación, distribución y consumo, para asegurar un abastecimiento fiable, y que cumpla con las exigencias de calidad y cantidad. A menudo, los esfuerzos de producción se pierden, debido a prácticas poscosecha erróneas, como un almacenamiento o un empaque inadecuados, los que en algunos casos, han generado pérdidas de cosecha de hasta un 50%.

Como ya se ha mencionado, otro factor que limita el interés de los importadores de Norteamérica por ciertas exportaciones de ALC es una oferta de abastecimiento muy reducida, y además acoplada a sistemas de distribución no apropiados.

Las frutas exóticas no se pueden vender como si fueran productos básicos, o *commodities*, exportados en grandes volúmenes. Algunas son aún desconocidas en los mercados de AN, pero las que tienen atributos especiales pueden venderse a muy buenos precios. Sin embargo, una oferta de exportación debe alcanzar ciertos valores mínimos que sean atractivos para el importador. Por ejemplo, una oferta anual de una nueva fruta fresca por un total de US\$50 000 será un negocio poco atractivo para un importador norteamericano típico. Sin embargo, una oferta anual por US\$1 millón, ya justificaría, a los ojos del importador, efectuar una serie de gastos de promoción y publicidad. Después, con el tiempo, se pueden lograr aumentos en las ventas.

El mercado de AN es demasiado vasto para un exportador de ALC que trabaja solo, ya que se necesitan recursos considerables para lograr una buena participación en el mercado. Para que una estrategia de mercadeo tenga éxito, hay que concentrar esfuerzos en la dirección apropiada. Generalmente, las empresas de ALC cuentan con muy pocos recursos para introducirse en un mercado de exportación nuevo. Por lo tanto, al seleccionar un nicho específico de mercado, el exportador de ALC deberá ponderar cuidadosamente los costos y recursos totales que se necesitan para lograr los resultados esperados. Muchos exportadores de ALC fracasan por no hacer esto y no invertir los recursos suficientes.

En consecuencia, es imposible ver resultados a corto plazo, a menos que la empresa de ALC tenga un producto ya listo para exportación y suficientes recursos para desarrollar el mercado.

La producción de frutas puede tomar entre tres y 10 años, de acuerdo con la especie que se seleccione; el mercado norteamericano requiere abastecimiento en cantidades mínimas que muchas veces exceden la capacidad de producción individual de las empresas de ALC. Se necesita entonces una organización grande para aumentar la producción y consolidar la oferta de exportación.

En algunos casos, esto es difícil de lograr, debido a la actitud individualista de los empresarios, pero cuando estos comprenden las ventajas de asociarse para compartir gastos y ganancias, pueden exportar más fácilmente a Estados Unidos y Canadá.

Otra opción viable es buscar socios potenciales extranjeros que además cuentan con tecnología avanzada, conocimiento de los sistemas de mercadeo, y concertar con ellos coinversiones. Otra alternativa, todavía grande para la mayoría de las empresas individuales de ALC, es explotar pequeños nichos de mercado, de unos US\$5 a 10 millones en volumen de ventas, que no interesan a las grandes empresas de AN por su bajo valor en dólares.

Otro punto que requiere especial atención es el transporte. En muchos países, los fletes son excesivamente altos, a menudo falta espacio en los barcos o aviones, o ni siquiera hay líneas directas para esos países, razón por la cual los empresarios que exportan a Canadá generalmente envían sus productos por barco a Miami o Nueva York, y de allí, según el tipo de producto, por avión o transporte terrestre hasta Toronto u otras ciudades.

La relación entre los costos de transporte y el valor del producto debe ser favorable al exportador, por lo que los precios del mercado internacional deben ser suficientemente buenos, para que permitan a los exportadores cubrir todos los costos de exportación, incluido el de transporte, que tiende a ser muy alto.

Algunos países han resuelto estos problemas coordinando las políticas de transporte y estableciendo acuerdos de cooperación entre las distintas empresas transportistas, por medio de comités de usuarios.

Con esto se logra bajar los costos de fletes en aquellas situaciones en que las empresas saben que hay suficiente carga para que económicamente se justifique abrir nuevas rutas o reducir las tarifas.

Además, es importante notar que los empaques mayoristas deben ser adecuados para el manipuleo y el transporte.

Situación actual del mercado para frutas tropicales

En Estados Unidos, el consumo per cápita de fruta fresca aumentó de 41.8 kg en 1980 a 44.9 kg en 1989, mientras el de cítricos disminuyó de 13.4 kg en 1980 a 11.3 kg en 1989. El kiwi, una fruta excepcionalmente rica en vitamina C, ha sustituido el consumo de naranjas, de más alto precio, y el consumo per cápita de frutas no cítricas en general aumentó de 28.4 kg en 1980 a 33.5 kg en 1989. Con todo eso, el consumo per cápita de frutas en los Estados Unidos aún es bajo, si se le compara con el de Francia (115 kg/año) o Italia (172 kg/año), lo que indica que hay un gran potencial de mercado.

Las frutas más populares en Estados Unidos son las manzanas, los melocotones, las peras, las fresas y otras bayas, seguidos por el banano, la piña, las naranjas, la toronja, el kiwi, la papaya y las mandarinas. Sin embargo, las frutas exóticas, que generalmente provienen de los países menos desarrollados, han experimentado un aumento en su demanda, principalmente en el segmento de mercado que corresponde a personas cultas de altos ingresos. Además, el aumento en la demanda de este tipo de frutas se debe también a la importancia de grupos de origen extranjero, como la población hispana en Estados Unidos.

En función de eso muchos detallistas extienden su sección de frutas exóticas, destacando su novedad, su frescura y lo sanas y naturales que son.

Por eso mismo es que los agricultores de Florida y California están planeando y sembrando frutas exóticas. Si bien estos empresarios poseen operaciones de pequeña escala, su producción podría competir con las exportaciones de ALC; por ende, este factor debe ser tomado en cuenta por los empresarios que desean iniciar un programa de exportaciones.

De todos modos, el producto deberá tener alguna ventaja intrínseca sobre los sustitutos, como su sabor, aspecto, propiedades naturales, rentabilidad u otros factores; además, es importante tener conciencia de que el producto no es el único en su género en el mercado, pues algunos productos de Asia y Africa pueden ser muy similares a los de ALC.

Los nichos y oportunidades de mercado

Hay dos nichos de mercado de particular interés para los exportadores de ALC de las frutas tropicales: los productos frescos para consumo directo y el de las frutas utilizadas como ingredientes en la industria procesadora.

Algunos expertos en el mercado de las frutas exóticas, como Frieda's en California, reconocen el potencial de nuevas frutas tropicales frescas para los grandes compradores de frutas que procesan saborizantes e ingredientes, área que presenta oportunidades excelentes para aquellas empresas de ALC que están listas para vincularse con tales procesadoras para desarrollar nuevas preparaciones a base de frutas.

En los países desarrollados, las procesadoras generalmente se abastecen de frutas que no satisfacen los estándares de calidad exigidos para el consumo directo; la exportación de frutas frescas de ALC bien podría complementar su abastecimiento.

Respecto al consumo directo, es indispensable establecer una estrategia de mercadeo para las frutas tropicales, ya que se trata de un mercado muy competitivo. La tendencia en las ventas es pasar de pequeñas cantidades de frutas curiosas y desconocidas al consumo de grandes cantidades, una vez que los consumidores conozcan las virtudes del producto. El trabajo preliminar suele estar en manos de los corredores que se especializan en frutas exóticas, quienes mediante una campaña de promoción agresiva en las tiendas y supermercados especializados, efectúan pruebas con los consumidores e introducen la nueva fruta.

Cuando las ventas se estabilizan, los corredores abren paso a los grandes distribuidores y van a buscar otros productos nuevos, como sucedió con el kiwi: una vez que la fruta se volvió popular, grandes empresas como Chiquita (antes United Fruit) lanzaron su propia línea de kiwis con marca registrada.

El mercado hispano en Norteamérica

Ciudades como Los Angeles, Miami y Nueva York tienen una gran población de origen hispanico. Este es un grupo familiarizado con los productos de ALC e interesado en comprarlos. Muchos de los grandes detallistas venden en especial a estos grupos, como por ejemplo, Alimentos Goya, quien vende más de US\$200 millones por año en Estados Unidos.

Una parte significativa de las ventas en ése y otros mercados norteamericanos de grupos étnicos extranjeros corresponden a los productos frescos, *in natura*, los que refuerzan el vínculo sentimental entre estos consumidores y el producto. Otra ventaja de ese nicho especial de mercado es que, los gastos de promoción son menores, pues el producto ya es conocido por los clientes y la demanda está establecida.

Un período de cosecha oportuno

Los precios fluctúan, especialmente durante los períodos de cosecha. Por ejemplo, en un cierto punto del mercado de EE.UU. el precio de una caja de 20 libras de melón honeydew importado de América Central era de unos US\$11 a 12 a mediados de enero de 1991; a finales del mismo mes, el precio bajó de US\$9 a 10, y a mediados de febrero estaba entre US\$4 a 7. Variaciones tan agudas en los precios pueden destruir la rentabilidad de cualquier exportación. Por lo tanto, si los exportadores desean reducir los riesgos, deben programar la cosecha para el período de menor competencia.

Este es un punto crítico que los exportadores investigan muy poco, pues algunos tienden a creer que su producto es el único en el mercado. Hay que estar siempre consciente de que los competidores de todas partes del mundo producen eficientemente productos iguales o similares y, por ende, averiguar en qué momento están en el mercado.

Regulaciones

En Canadá, las importaciones de frutas tropicales no necesitan permisos fitosanitarios; sin embargo, sí se exigen las inspecciones del Ministerio de Agricultura. Si durante el muestreo al azar de la inspección se descubre que las frutas contienen residuos de aditivos o plaguici-

das, o presentan condiciones sanitarias inapropiadas, todo el embarque será destruido, pues las leyes locales sobre residuos en los alimentos son muy estrictas; además, muchos agroquímicos cuyo uso está prohibido en Canadá se utilizan en ALC.

Muchas frutas tropicales no tienen regulaciones específicas en Canadá o Estados Unidos, porque son virtualmente desconocidas. Sin embargo, deberán cumplir con la reglamentación general para empaque y etiquetado. Además, muchos productos que se exportan a Canadá pasan primero por los puertos de entrada de Estados Unidos, y deben cumplir con las exigencias fitosanitarias de ese país.

El Servicio de Inspección de Salud Animal y Sanidad Vegetal del Ministerio de Agricultura de Estados Unidos (APHIS) exige su autorización para casi todas las importaciones. Este servicio tiene listas por países de los productos cuya entrada a Estados Unidos está permitida, pero ellas están en continuo cambio, a medida que se agregan nuevos productos y se eliminan otros. Asimismo, el APHIS tiene un programa de preautorizaciones que prevee inspecciones en el país de origen, antes de que los productos sean enviados a EE.UU., y la tarifa cobrada por este servicio se paga en el país de origen.

A su vez, la Administración de Alimentos y Fármacos de EE.UU. (*U.S. Food and Drug Administration*) está encargada de aplicar la normativa respecto a agroquímicos residuales, etiquetado, etc., y de efectuar las inspecciones del caso.

Los procedimientos para obtener las autorizaciones fitosanitarias de las oficinas encargadas de aplicar la normativa vigente y efectuar las inspecciones (Servicio de Inspección de Salud Animal y Sanidad Vegetal; Administración de Alimentos y Fármacos, etc.) pueden llevar mucho tiempo y deben iniciarse con bastante antelación a veces hasta un año antes de exportar el producto. El caso de un exportador suramericano de frutas frescas puede ilustrar este punto. Este empresario invirtió considerables montos de dinero y varios años de esfuerzos, para ofrecer un abastecimiento suficiente. Sin embargo, en el momento de hacer su primer embarque, descubrió que su producto no tenía las autorizaciones fitosanitarias del caso. Obtenerlas le tomó dos años más; esa "inolvidable tarea" le costó muy caro a su empresa.

Una vez que empiezan los embarques, el exportador deberá continuar cumpliendo rigurosamente con las exigencias sobre agroquímicos residuales, empaque y etiquetado, normas fitosanitarias, etc. Si las autoridades descubren infracciones a dichas normativas, le impondrán una multa bastante alta y destruirán todo el embarque en el que se descubrió la infracción.

5. ALGUNOS PRODUCTOS DE ALTO POTENCIAL EN LOS MERCADOS DE AMERICA DEL NORTE PARA LAS EMPRESAS DE ALC

Las oportunidades que ofrece el mercado norteamericano no se encuentran solamente en los productos ya terminados, sino también en sus ingredientes, como se verá más adelante. La ventaja de producir y exportar ingredientes es que sus proveedores no tienen que gastar cuantiosas sumas en publicidad, distribución, empaques, cumplimiento de regulaciones comerciales etc. asociadas con la comercialización del producto final en ese mercado, pues cuentan con el apoyo y la logística de los fabricantes que compran los ingredientes para producir y vender de productos finales.

La desventaja es la mayor dependencia a que se sujetan los proveedores a las condiciones comerciales exigidas por los compradores, hecho que en última instancia existe en todos los niveles.

Los productos intermediarios examinados abajo están agrupados en 10 categorías de productos finales:

1. Fragancias y saborizantes
2. Frutas secas
3. Platos preparados
4. Artículos de "delicatessen"
5. Salsas y aderezos
6. Bocadillos saborizados
7. Jugos y bebidas con sabores, y mezclas no-alcohólicas
8. Helados, yogurts, postres y aderezos para postres
9. Bebidas especiales
10. Cosméticos y productos farmacéuticos

En el Capítulo 6 se resume un estudio sobre el mercado de carnes procesadas, preparado por la empresa consultora contratada por el Proyecto IICA/ACDI.

1. Fragancias y saborizantes

Las fragancias y saborizantes son una categoría de ingredientes muy importantes en el comercio al detalle, y servicios alimentarios y en artículos tanto alimentarios como no alimentarios. En efecto, fuentes del sector estiman que el mercado mundial de esos productos aumentó de US\$900 millones en 1970 a US\$6600 millones en 1988.

El mercado de fragancias se divide en dos áreas principales:

- los cosméticos y artículos de tocador, incluidos perfumes
- los jabones, detergentes y otros productos para limpieza del hogar.

La concentración de fragancias en los productos terminados puede ser muy pequeña, pero es hoy determinante para el éxito de su mercado.

El tipo de fragancia presente en un jabón depende, a su vez, del producto receptor. A menudo, las fragancias finas de perfumes clásicos se utilizan en los jabones destinados a las mujeres, con un contenido de elemento aromatizante de un 2% o 3%, mientras las fragancias de especias, hierbas y maderas, más populares para los hombres, tienen concentraciones que van de un 0.75% a un 1%. En la mayoría de los productos de limpieza para el hogar, se buscan aromas "frescos" y "limpios", por lo que se utilizan fragancias de pino, cítricos, lavanda, violeta, etc.

Asimismo, el ingrediente que da aroma a un producto debe ser muy resistente, pues la fragancia debe mantenerse estable en un entorno difícil. La fragancia del jabón, por ejemplo, tiene que durar tanto cuanto dure la barra de jabón, en variadas condiciones de humedad, y tiene que resistir a la inmersión en agua caliente o fría.

El mercado de condimentos o saborizantes incluye una amplia gama de productos finales que los utilizan, como son:

- bombones de azúcar o chocolate
- refrescos sin alcohol
- bebidas alcohólicas, en aperitivos y digestivos
- productos lácteos, en yogurts, postres lácteos, helados margarina y otros productos para untar
- golosinas, en hojuelas, bocadillos, alimentos enlatados y productos cárnicos
- alimentos congelados, en carnes precocidas y postres congelados;
- productos farmacéuticos
- alimentos para animales, en ingredientes de concentrados para mascotas.

Ciertas "megatendencias" surgidas en la década de los ochenta en el campo alimentario ayudan a explicar el fuerte aumento en la demanda de fragancias y saborizantes, principalmente la preocupación de los consumidores por la buena nutrición, por una alimentación sana y por consumir alimentos de calidad. Para las industrias alimentarias y no alimentarias, pasó a ser muy importante que sus productos tengan ingredientes "naturales", en especial colorantes y saborizantes naturales, en lugar de los calumniados y con frecuencia malinterpretados ingredientes de la serie E.

Con excepción de las bebidas alcohólicas, los productos que utilizan intensamente los aromas y saborizantes han tenido un crecimiento importante en los últimos 10 años, en términos de ventas al detalle y de introducción de nuevos productos. Fragancias y saborizantes de alto potencial son, por ejemplo, los extractos de frutas y vegetales, las frutas en jugo o en pulpa, los extractos de hierbas y especias, etc, todos ingredientes que pueden utilizarse en productos terminados que exhiban la etiqueta de "fabricados solamente con ingredientes naturales" o "no contiene aditivos artificiales".

Fuentes especializadas estiman que si bien hay más de 1000 fabricantes de fragancias y saborizantes en el mundo, 15 compañías multinacionales concentran un 50% o más de este mercado, en parte debido al alto costo de las pruebas toxicológicas, de la investigación, del control de calidad y de la fabricación de esos productos. Los especialistas del sector opinan que las compañías de pequeña escala con nichos de mercado creados por la aplicación de conocimientos especiales podrán sobrevivir, pero la tendencia general seguirá apuntando a la concentración en unidades cada vez más grandes.

Las principales compañías en la industria mundial de saborizantes y fragancias tienen oficinas o instalaciones en América del Norte, entre las cuales:

- | | |
|-----------------------|------------|
| - IFF | - Takasago |
| - Quest International | - Dragoco |
| - Givaudan | - Roure |
| - Haarman & Reimer | - BBA |
| - Firmenich | - PFW |
| - Florasynth | - FD&O |
| - Felton Worldwide | |

La diferencia entre el principio y el final de la lista, en términos de ventas, es grande. Así es que, en 1987, la facturación de IFF fue de US\$746 millones, mientras que la de Felton fue de \$75 millones, es decir, la décima parte. Es obvio que competir directamente con estas compañías sería temerario, por lo que es preferible desarrollar una relación preferencial con algunas de ellas, suministrándoles un ingrediente de calidad que supere al ofrecido por los competidores.

Frutas secas

Esa categoría de productos satisface plenamente las aspiraciones de consumidores cada vez más preocupados por la buena nutrición; las frutas secas tuvieron un auge excepcional de 1985 a 1990, en gran parte debido al notable aumento de la demanda de ciruelas deshidratadas y uvas pasas, artículos que representaron más del 50% de las ventas de 500 millones de dólares en esta categoría.

Aparte de estos, existen muchas oportunidades de mercado para las compañías de ALC en la categoría de las frutas secas, tales como:

- Productos relativamente poco procesados, a base de frutas secas, destinados a un público que desea consumir alimentos sanos y nutritivos, como los bocadillos, rápidos y fáciles de comer y que al mismo tiempo se ve gratificado por el símbolo de estatus que da un alimento "exótico".
- La papaya, el mango, la piña y la carambola "secados al sol", en su forma natural, sin agregarles azúcar, son ingredientes exóticos

para mezclas de frutas secas y nueces que gustan mucho al grupo de consumidores activos y deportivos de la clase media.

- Lonjas de fruta tropical seca, destinadas a la madre culta de clase media que busca una merienda o almuerzo escolar, que tenga los atributos de la fruta seca sin procesar y que guste a los niños, como la pasta o pulpa de las frutas arriba mencionadas, y también de guayaba o de acerola.
- Trocitos de fruta tropical seca, utilizables como ingredientes de alimentos para el desayuno, tales como cereales listos para comer, o cereales que se comen calientes, repostería para hornear, etc.

En los últimos años, debido a la preocupación por comer alimentos sanos, han proliferado los salvados de cereales como la avena, listos para comer. Solamente en 1989, se introdujeron 282 nuevos productos con la etiqueta "contiene salvado de avena", de los cuales la mitad como alimento para el desayuno. La preocupación por el contenido de fibra ha sido de extrema importancia para explicar esa demanda, pero el salvado por sí solo es un alimento poco atractivo, lo que abre muy buenas oportunidades para las frutas exóticas utilizadas como ingredientes naturales añadidos a los cereales de desayuno. Si además la propia fruta posee un alto contenido en fibra, el prospecto será aún mejor, como en el caso de las ciruelas secas, en especial para los consumidores mayores de 45 años.

- Leguminosas y granos "poco corrientes" que parecen tener virtudes nutricionales y se están abriendo mercado. Este fue el caso, del Psilium, un grano de la India que aparentemente ayudaba a reducir el colesterol y que en 1988, prometía tener un gran potencial como producto para el desayuno, para el segmento de mercado constituido por consumidores jóvenes y cultos de altos ingresos. Sin embargo, dichas virtudes anticolesterol no se comprobaron y el producto desapareció en 1989.

Las ventas de lentejas, arvejas secas y frijoles (US\$100 millones en 1989) aumentaron en más de un 12% en 1988 y 1989, debido al alto contenido en fibra de estos artículos y a la importancia creciente del grupo de consumidores hispanos. Definitivamente las leguminosas exóticas, en particular aquellas que tienen un aspecto diferente a los frijoles y arvejas comunes, o las que tienen características o propiedades inusitadas, go-

zan de buenas oportunidades de mercado como los frijoles "nuna", cultivados en el altiplano andino, que poseen la característica de reventar casi inmediatamente cuando se los calienta, lo que sugiere un mercado potencial para este producto como un bocadillo exótico, tipo "palomitas de maíz".

Platillos preparados

Una tendencia muy notoria en los productos introducidos en el mercado durante los últimos cinco años ha sido el aumento de los platillos, o plato principal: comidas ya preparadas, de varios ingredientes, listas para ser consumidas después de calentadas. Esta tendencia refleja la respuesta de los fabricantes a los consumidores que demandan mayor comodidad y facilidad, y el advenimiento de los hornos microondas y otros avances tecnológicos que han aumentado de manera significativa la calidad de las comidas preparadas.

En 1989, cerca de un 10% de los nuevos productos alimenticios fueron platos principales, de los cuales la mitad correspondió a platos congelados, una tercera parte a comidas en empaque de larga duración, y el resto a comidas refrigeradas pero no congeladas, todos adaptados a calentamiento en hornos microondas.

En esta categoría, los productos nuevos que llevan la delantera son los siguientes:

- platos de bajas calorías, para quienes no desean engordar;
- platos principales para niños, cuyos padres trabajan fuera del hogar, por ejemplo, que puedan prepararse con sólo operar el horno microondas
- platos internacionales livianos, que permitan a los consumidores degustar comidas exóticas en la casa sin tener que ir a un restaurante especial.

Las oportunidades de mercado para las empresas de ALC en este sector apuntan esencialmente a proveer ingredientes del producto final vendido al detalle, como las especias y saborizantes utilizados en platos exóticos, étnicos y populares. Asimismo, cada vez más los fabricantes

del producto final desean anunciar que sus ingredientes son "frescos"; o por lo menos, para utilizar la paradójica frase que se ha difundido en la jerga del comercio de alimentos, "frescos congelados". Las miniverduras de congelamiento rápido individual (IQF) y las hierbas y especias congeladas en lugar de deshidratadas, como el cilantro, utilizado en platos asiáticos o latinoamericanos son otros ejemplos de ingredientes de gran demanda entre los fabricantes.

Artículos de "delicatessen"

Una amplia gama de productos se venden en los departamentos de fiambres llamados "delicatessen". Si bien ahí siempre predominen las carnes precocidas en tajadas, y los quesos, las ventas de platillos preparados, fríos o calientes, van en aumento.

Aproximadamente un 70% de todos los supermercados en América del Norte tienen un departamento de "delicatessen"; en los últimos años, ha habido un significativo aumento en esas ventas, las cuales en 1989, alcanzaron US\$7 mil millones, ó 2.7% de las ventas totales de los supermercados. Este auge se debe en parte al fuerte incremento de las comidas preparadas, que representan ahora más del 20% de las ventas de "delicatessen". Algunas importantes cadenas de supermercados han llegado incluso a establecer un servicio alimentario dentro del mismo supermercado. Los supermercados Safeway del norte de California, por ejemplo, tienen un mostrador de comida china "para llevar", además del departamento de "delicatessen".

Los artículos ya preparados que presentan mayor potencial en esa categoría son comidas frías como:

- platos principales, que se calientan en microondas para consumo inmediato en el hogar;
- ensaladas nuevas, tradicionales o exóticas;
- sopas gastronómicas "listas para calentar".

Algunos supermercados prefieren preparar sus propios artículos de "delicatessen", pero cada vez más los proveedores de estos artículos son las compañías especializadas en servicios alimentarios, como *Orval*

Kent Signature Salads, EZ Cuisine de Blue Ridge Farms, y la Quality Food Service Division de los Alimentos Campbell.

Como en el caso de la categoría anterior, ahí también las oportunidades para las compañías agroindustriales de ALC provienen del carácter cada vez más internacional de las comidas preparadas y de sus ingredientes exóticos, como los siguientes:

- hierbas "frescas congeladas", por ejemplo cilantro, orégano y mejorana;
- salsas preparadas, con combinaciones únicas de hierbas, especias y condimentos, para platillos de carne y pescado;
- productos procesados de alto valor, a base de pescado, tipo surimi (por ejemplo tortas de camarón, partes comestibles del cangrejo, etc.);
- trozos de frutas conservadas en su propio jugo, como ingredientes para ensaladas de frutas tropicales;
- verduras frescas insólitas, como las patatas azules de los Andes, como ingredientes para ensaladas de verdura tropicales.

Por último, pueden haber buenas oportunidades en platillos y bocadillos dedicados a los latinos y caribeños que viven en Estados Unidos, comercializados por medio de cadenas de supermercados y servicios alimentarios que tienen una gran clientela de este tipo, como los *XTRA Super Food Centres* en el sur de la Florida, cuyos clientes son en un 70% de origen latinoamericano o caribeño.

A pesar de esos prospectos, el punto fuerte de las ventas de "delicatessen" son las carnes frías procesadas, las cuales representan un 40% de esas ventas. Para cumplir los requerimientos de la reglamentación referente a la entrada de carne en el mercado de América del Norte, una compañía necesita recursos empresariales considerables. Sin embargo, también aquí hay oportunidades para las compañías procesadoras de ALC. Un buen camino es empezar con la red de distribución de los servicios alimentarios, con un producto como el tradicional "rosbeef" en tajadas para la industria del sandwiche, preferiblemente "con bajo contenido de sal y bajo contenido de grasa". El producto debería ir empaçado en una envoltura que lo proteja del entorno, en atmósfera modificada, por ejemplo, con la novedosa tecnología *Cap Tech*, y embarcado refrigerado, no congelado. El momento del lanzamiento podría ser en el trimestre de menor oferta de carne y precios más altos, para darle al expor-

tador principiante una base de precios relativamente alta y tiempo para hacerse una reputación de calidad y confiabilidad, reputación que podrá ayudarle cuando empiecen a bajar los precios.

Salsas y aderezos

Las "salsas y aderezos" representan menos de un 2% del total de las ventas minoristas, pero en los últimos cinco años han experimentado un firme aumento. Esa categoría representa más de US\$4 mil millones de ventas totales y tiene una alta tasa de introducción de nuevos productos.

Incluye muchos tipos de artículos, desde la salsa de tomate "ketchup" hasta las salsas picantes, pasando por la mayonesa, los aderezos para ensalada, las salsas para espaguetis, las salsas mexicanas, las salsas para carne, las mostazas, etc.

Las salsas picantes representan sólo el 1% del rubro analizado, pero muestran un índice de aumento en las ventas que es el doble del promedio de la categoría. Hay oportunidades de mercado para las compañías de ALC debido a que los consumidores tienen cada vez mayor interés en nuevas experiencias gustativas, lo que queda demostrado por la introducción de salsas nuevas y exóticas en las dietas de los norteamericanos, y de nuevos platos preparados, exóticos e internacionales.

Las pastas son cada vez más la base de carbohidratos preferida por los consumidores; ellas demandan salsas tradicionales o exóticas, caseras o compradas. El consumo per cápita de pasta en Estados Unidos se duplicó entre 1972 y 1989; pasó de 3.95 kg a 8.14 kg, porque el consumidor acepta cada vez más los platos "continentales" europeos y percibe la pasta, un producto bajo en grasa y una buena fuente de carbohidratos complejos, como un alimento que llena y a la vez es sano y nutritivo.

En América del Norte, en la categoría de pastas, la competencia es intensa; se caracteriza por una alta tasa de introducción de nuevos productos. Por lo tanto, no es un área potencial para las compañías de ALC; más bien, las oportunidades están en el área de ingredientes y bases de salsas para productos que acompañan la pasta, como las mezclas de salsa y pasta y las salsas para los platos de acompañamiento, área cada vez

más dominada por grandes compañías norteamericanas como General Foods, Hershey, CPC International y Kraft/RGR Nabisco).

Bocadillos saborizados

Los bocadillos saborizados — hojuelas, galletas saladas, palomitas de maíz o tortillas de maíz, etc. — representaron más del 10% de los nuevos productos introducidos en 1989, con ventas en los supermercados de más de US\$4 mil millones.

La adición de nuevos sabores a productos ya existentes apunala el fuerte aumento en ventas que tiene esta categoría, y la establece como un área potencial de oportunidades de mercado para las compañías de ALC, las cuales podrían proporcionar especias naturales y mezclas de sabores a la industria de fabricación de bocadillos.

El norteamericano es el mayor consumidor mundial de bocadillos, y comerlos es parte integral de casi todas sus actividades: ver televisión, ir al cine, asistir a un partido, etc. Los consumidores los comen aún sabiendo que son alimentos que engordan, y un bocadillo que además de ser delicioso se venda como sano y nutritivo "fabricado con ingredientes totalmente naturales", o "sin colesterol", etc.) reducirá la "culpa" que se siente al ingerirlos.

Un buen comienzo para una compañía de ALC que busca oportunidades en los mercados de bocadillos, así como los de salsas y aderezos, es identificar ciertos sabores, salsas y productos procesados característicos de una comunidad, o país de su región ALC, que poseen rasgos únicos, poco conocidos afuera, y que puedan anunciarse como "naturales", "nuevos", "exóticos", "para un público cosmopolita", etc. como por ejemplo:

- Salsas de Trinidad y Tobago y de Barbados para sazonar pescados y pollos, hechos con hierbas frescas y cebollas chalotes.
- Salsas y aderezos jamaquinos picantes, ofrecidos o en una forma suave, para el consumidor en busca de sensaciones nuevas o que quiere recordar de sus vacaciones en el Caribe, o en una forma más fuerte, para los aficionados o los que pretenden ser cosmopolitas.

- Salsas líquidas picantes, como las de varios países de ALC, cada una con características que atraerán a un grupo meta en particular; por ejemplo, al consumidor de origen mexicano atraído por un sabor que le recuerda el "hogar", o a la industria hotelera y de restaurantes a quienes les puede atraer un envase "facil de desearchar".
- El bocadillo tipo "palomitas de maíz", hecho de los granos "nuna" que estallan al calentarlos, mencionados más arriba.

Las ventas al por menor de especias y extractos apenas han logrado acompañar el ritmo de crecimiento de las ventas totales de los supermercados en los últimos años (un 5.2% de 1985 a 1990). Si bien esto puede parecer extraño en una época en que el interés del consumidor por las comidas exóticas es muy grande, lo que muestra es que *la mayoría de los norteamericanos no sabe cómo utilizar las especias y prefiere que el fabricante las incluya en productos ya preparados.*

A pesar de este crecimiento algo lento en las ventas, en 1989 se introdujeron unas 100 especias en un mercado dominado por unas cuantas compañías productoras y empacadoras de gran escala (entre ellas McCormick & Co. es el líder). Así, resultaría relativamente atractivo vender ingredientes de especias y hierbas culinarias a los fabricantes de alimentos, en vez de competir directamente en un mercado detallista que crece con lentitud y se caracteriza por fuertes presiones competitivas.

Jugos y bebidas con sabores de frutas y mezclas no alcohólicas

En 1989, las ventas de jugos de frutas y bebidas con sabores de frutas sobrepasaron en Estados Unidos los US\$7 mil millones. Más de la mitad correspondió a jugos clasificados como "abarrotes secos" en botellas, latas o en empaque aséptico, pero no refrigerados una cuarta parte correspondió a productos en botellas de vidrio, envases plásticos y en cartón encerado refrigerados, pero no congelados; y finalmente, una cuarta parte fueron jugos congelados concentrados. En esa categoría predominan los jugos de naranja, manzana y, en menor medida, de toronja y otros cítricos, y los jugos de uva y de bayas de arándano.

Sólo las ventas al por menor de jugos de piña sobrepasaron los US\$80 millones en América del Norte; éste no es un producto cuyas ventas estén creciendo. En la categoría "abarrotes secos", las ventas de "otros jugos de frutas" que incluyen el variado grupo de los jugos de frutas tropicales -mango, guayaba, maracuyá, "ponche tropical", etc.- crecieron en un 21% en 1988 y 1989, cuatro veces más que la tasa de aumento de la categoría total, y llegaron casi a los US\$300 millones.

En el segmento de los jugos refrigerados de muy alta calidad y en el de la categoría "abarrotes secos", embotellados de alta calidad, cada vez más se encuentran productos hechos con jugos de frutas tropicales. Algunos ejemplos:

- En California, mercado caracterizado por un alto ingreso per cápita, las mezclas de jugos tropicales, particularmente de mango, guayaba, banano y piña, sobre una base de jugo de manzana o de cítricos están en la sección de jugos refrigerados de casi todas las cadenas importantes del comercio detallista.
- La rama comercializadora de Ocean Spray, cooperativa de productores de arándano que domina el mercado de jugos en América del Norte, ha aumentado sus líneas de jugos y ahora incluye guayaba, maracuyá, papaya y otros jugos de frutas tropicales.
- El crecimiento del mercado de los "jugos de especialidad" no se limita a los artículos exóticos y tropicales: también han aumentado mucho las ventas de jugos de bayas, en particular de frambuesa y en menor medida de mora.

En los últimos años de los ochenta, el aumento en las ventas del segmento "jugos no cítricos" se debió en parte a la preocupación de los consumidores por la contaminación con plaguicidas del jugo de manzana (el caso "alar"), pero sobre todo al interés de los consumidores por productos exóticos y nuevos.

En el comercio minorista, la oferta de jugos es cada vez más concentrada en empresas gigantes como Coca Cola, Proctor & Gamble y General Foods, lo que hace difícil la entrada directa del procesador peque-

ño o mediano. Si bien son grandes las ventas al detalle de jugos y bebidas con sabores de frutas, son mucho mayores las de bebidas y mezclas no alcohólicas —unos US\$10 000 millones en 1989— las que comprenden productos como Coca Cola, Pepsi Cola, 7 Up y Sprite. Hay oportunidades de mercado en esta “megacategoría” para las compañías agroindustriales de ALC, en especial como proveedoras de jugos novedosos para las compañías norteamericanas que producen bebidas de agua mineral mezclada con jugo de fruta verdadero.

Los consumidores de este mercado meta podrían denominarse “la clase de los jugadores de tenis”, una etiqueta que describe a un consumidor joven o de mediana edad, de clase media para arriba, a quien le preocupa mucho la salud, la nutrición y la imagen personal, y que se sentiría muy mal entre sus amigos si lo vieran con una botella de Coca dietética en la mano, o peor, de Coca Cherry, considerada como un indicador “inequívoco” de bajo nivel social.

Un ejemplo de éxito en los últimos años es el de una compañía australiana, que bajo la etiqueta de “Koala” introdujo en Norteamérica jugos de maracuyá, mango y guayaba mezclados con agua mineral. Al principio, la compañía enviaba todos sus productos desde Australia; pronto, al ver el éxito en las ventas, abrió plantas embotelladoras en el continente norteamericano.

Si bien las ventas de mayor volumen son las de los jugos tropicales mejor conocidos, el mercado es tan inmenso que existen buenas oportunidades, particularmente en ciertos nichos de mercados, para jugos relativamente desconocidos como los de naranjilla, acedera, bábaco, guánabana, etc.

Helados, yogurt, postres y aderezos para postres

Cerca de 10% de los nuevos productos alimenticios introducidos en los mercados de América del Norte en 1989 correspondió a helados, yogurt, postres y aderezos para postres, a pesar de ser “frutos prohibidos” para el consumidor preocupado por la grasa, el colesterol, el azúcar, la fibra. En efecto, ¡que nada se interponga entre el consumidor de América del Norte y su postre! Por tal razón, los fabricantes han respondido a las preocupaciones de los consumidores ofreciéndoles postres con

menos grasa, menos colesterol, etc. Las ventas de productos lácteos congelados han aumentado muchísimo; sólo el sector de helados de alta calidad permaneció relativamente estancado. El consumo per cápita de yogurt en 1989 (2,11 kg) fue seis veces más alto que en 1970 y el espacio reservado para estos productos en los supermercados se duplicó entre 1983 y 1988.

Las oportunidades de mercado para las compañías agroindustriales de ALC con respecto a helados, yogures, postres y aderezos están en los saborizantes, esencias, jugos, purés y trocitos de aquellas frutas que no se cultivan en América del Norte. Los clientes potenciales son las empresas norteamericanas e internacionales que producen saborizantes y esencias para la industrial alimentaria; los intermediarios del comercio de jugos, purés, néctares y otros ingredientes provenientes de frutas; y los mismos fabricantes de helados, yogures, postres y aderezos para postres. Los consumidores finales de esos productos pueden describirse como los baby boomers que empiezan a envejecer y buscan postres "livianos", "sólo de ingredientes naturales de frutas" o de "sabor exótico y cosmopolita", o que no contengan saborizantes artificiales.

Los productos de ALC pueden ser aquellos ya identificados en la sección jugos de frutas y bebidas con sabores de frutas, más otros como purés y néctares de guanábana, trocitos de frutas tropicales empacados en su jugo natural, e incluso productos de sábila (*aloe vera*) bajo la propaganda, por ejemplo, de que la sábila reduce los riesgos de úlcera estomacal.

En el comercio detallista, los productos clasificados como "ensalada de frutas tropicales" han dejado atrás las antiguas mezclas enlatadas de frutas tropicales en que predominaba la piña. Ahora los empaques innovadores, tales como envases plásticos transparentes que permiten comercializar la fruta refrigerada, pero no congelada, han llevado este tipo de producto hasta el estrato superior del mercado de los postres de muy alta calidad.

El consumidor de Norteamérica está cada vez más preocupado por crear una imagen de sí mismo por medio de lo que consume, y comer frutas tropicales poco conocidas da la imagen de persona cosmopolita, culta, gastronoma, etc. mismo en el área de los alimentos para bebés, muy cerrada hasta ahora, los padres no sólo se preocupan de realzar su imagen ante los ojos de sus amigos, sino que desean realzar la imagen

de sus hijos también. Por lo tanto, los purés, néctares y otros subproductos de frutas tropicales pueden encontrar ahí un importante nicho, siempre que sean canalizados por empresas productoras que gozan de la confianza del público, como Heinz, Gerber, Beech Nut, Nestlé/Carnation.

Bebidas especiales

A pesar de que ésta es una categoría cuyas ventas se están reduciendo, ofrece oportunidades de mercado para las empresas de ALC, en especial en lo que se refiere al café especial. Las ventas al detalle de café molido y en grano no aumentaron en los últimos años. En Europa y América del Norte el consumo per cápita incluso ha bajado: la Organización Internacional del Café estima que los bebedores han reducido el consumo de 4.2 tazas diarias en 1962 a 3.3 tazas en 1988. Sin embargo, los cafés especiales tuvieron un modesto crecimiento en los años ochenta.

Un caso ejemplar de diferenciación de productos es el del café Blue Mountain de Jamaica, cuyo precio al detalle en EE.UU. es generalmente superior a US\$20 por libra, es decir, entre ocho y diez dólares más que el de las otras variedades de calidad equivalente. La cosecha de café Blue Mountain es adquirida casi enteramente por un empresario japonés que ha sabido combinar una comercialización muy inteligente, construida sobre la imagen bien establecida del consumidor de esa marca de café y un estricto control de calidad basado en un control total de la oferta, lo que le ha permitido crear un nicho en los niveles de más alto precio del mercado de cafés especiales.

Si bien las ventas al detalle de té suelto y en bolsitas han bajado en los últimos años, las de té especiales y de infusiones de hierbas crecieron más que el promedio de las ventas totales de los supermercados. Aunque sólo represente el 2% de la categoría el sector de infusiones de hierbas y té de especialidad, tiene ventas combinadas de casi US\$100 millones en América del Norte.

La compañía norteamericana que ha estado a la vanguardia del mercado de infusiones de hierbas es Celestial Seasonings, ahora propiedad de la General Foods, quien ha aprovechado las preocupaciones de

los consumidores por su salud, dirigiéndose a aquellos que consideran "anátoma" las bebidas con cafeína como el té y el café. Vale la pena que las compañías de ALC incursionen en esta área, sobre todo de aquellas infusiones que puedan venderse bien por sus virtudes curativas, vínculos históricos con los incas o mayas, etc.

El consumo per cápita de cerveza se ha reducido en América del Norte; pasó de 109.35 litros en 1980 a 104.85 litros en 1988, tendencia que se debe en gran parte a que los consumidores se preocupan por su salud y a las campañas contra la ingestión de licor cuando hay que ponerse al volante. Sin embargo, en el comercio al detalle, tanto la variedad de marcas importadas como su volumen de ventas aumentaron marcadamente en los ochenta.

La cerveza mexicana "Corona", por ejemplo, es la segunda marca importada más importante en los Estados Unidos, después de la "Heineken", con una participación de mercado de un 15%. Tal éxito se debe a que se extendieron las ventas al mercado cautivo de los mexicanos-estadounidenses y a los varones estadounidenses de altos ingresos, profesionales urbanos que desean verse asociados con una bebida "de marca", en este caso una cerveza extranjera que exige saber manipular una tajadita de limón antes de consumirla y que evoca para ciertos consumidores la imagen de un "hombre de mundo", aficionado a la cerveza.

Así es que las cervezas especiales pueden ofrecer buenas oportunidades de mercado a empresas de ALC, si el producto logra diferenciarse de los demás, por ejemplo mediante un envase atractivo o práctico (botellas que se abren fácilmente, etc.), preferiblemente asociado con un ritual para su ingestión o con su consumo en ocasiones especiales, como sería la cerveza para el cumpleaños, etc.

Cosméticos y productos farmacéuticos

En una sección previa se planteó la importancia que tiene la industria farmacéutica y de cosméticos para los proveedores de esencias y saborizantes. Esta área es muy rica en oportunidades de mercado para las empresas agroindustriales de ALC, y está creciendo mucho, impulsada por el interés de los consumidores norteamericanos en productos de belleza y para la salud elaborados con ingredientes "naturales".

El éxito extraordinario de la compañía compradora de licencias comerciales Body Shop muestra cómo las compañías de América del Norte y Europa han respondido al aumento de oportunidades de mercado para los productos "naturales". Los estantes de las tiendas Body Shop están llenos de jabones, perfumes, cremas y emolientes que contienen, por ejemplo, aceites y esencias de aguacate, almendras, maracuyá, etc., extractos de papaya (por su contenido de papaína), de sábila y otros productos exóticos.

Las medicinas sin receta, "naturales", resultan también muy atractivas para el consumidor, en particular aquellas que alivian los problemas del colon (por ejemplo, laxantes naturales). Igualmente los tintes naturales que utilizan extractos de raíces o hierbas secas para teñir telas o el cabello.

En esta categoría el hecho de que el consumidor conozca la compañía fabricante y confíe en ella, es un factor clave. Por lo tanto, las oportunidades de mercado para las empresas de ALC estarán, más bien, en el suministro de ingredientes esenciales para un producto final fabricado por una compañía conocida y respetada en América del Norte.

Los diez errores más comunes de las empresas que empiezan a exportar (una perspectiva norteamericana)

Error	Solución
<p>1. Dejar de obtener asesoría calificada en exportaciones y de desarrollar un plan maestro de mercadeo internacional antes de iniciar el negociode exportación.</p>	<p>1. A menos que se cuente con personal de conocimientos y experiencia considerable en el tema, usted necesitará orientación adicional de fuentes externas.</p>
<p>2. Un respaldo insuficiente de alta gerencia, con el fin de superar las dificultades y requisitos financieros iniciales que conllevan las exportaciones.</p>	<p>2. Aunque parezcan difíciles de justificar las primeras demoras y los costos relacionados con las exportaciones, en comparación con el comercio establecido a nivel interno en Estados Unidos, debe asumirse una visión de largo plazo de este proceso y planear los esfuerzos de mercadeo internacional a través de estos obstáculos desde el principio. Si se sienten unas buenas bases en el negocio de las exportaciones, los beneficios resultantes tarde o temprano deben compensar su inversión.</p>
<p>3. Descuido en la elección de agentes o distribuidores en el exterior. La selección de cada uno de los distribuidores en el extranjero es de vital importancia.</p>	<p>3. Las complicaciones que conllevan las comunicaciones y el transporte en el exterior requieren que los agentes o distribuidores internacionales actúen con mayor independencia que sus contrapartes a nivel doméstico. Asimismo, debido a que los antecedentes, las marcas y la reputación del nuevo exportador por lo general son desconocidas en el mercado exterior, sus clientes extranjeros pueden comprar con base en la reputación de su distribuidor. Por consiguiente, se debe llevar a cabo una investigación personal acerca de los individuos que vayan a manejar sus negocios, de las instalaciones con que se cuenta y los métodos administrativos que emplea.</p>

Los diez errores (Cont.).

Error	Solución
4.. Tratar de "pescar" pedidos de todas partes del mundo, en lugar de establecer una base de operaciones rentables y un crecimiento ordenado.	4. Los nuevos exportadores deben concentrar sus esfuerzos en una o dos áreas geográficas, hasta que haya suficiente cantidad de negocios para justificar un representante de ventas de la compañía. Entonces, cuando se haya ampliado esta área sustancial del comienzo, se puede avanzar hacia la siguiente área geográfica que se escoja.
5. Descuidar los negocios de exportación cuando haya un "boom" en Estados Unidos.	5. Una gran cantidad de empresas se dedican a exportar cuando decaen los negocios en Estados Unidos. Cuando empiezan a resurgir de nuevo, tienden a descuidar el comercio de las exportaciones o a relegarlo a un puesto secundario. Este descuido puede deteriorar seriamente los negocios y la motivación de sus contrapartes de otros países.
6. Fallas en tratar a los distribuidores internacionales en términos equitativos con los utilizados en el trato de sus contrapartes a nivel nacional y local.	6. Muchas veces las compañías realizan campañas de publicidad institucional, ofertas de descuentos especiales, programas relacionados con términos de crédito especiales, etc. dentro del mercado estadounidense, pero dejan de poner estas ofertas a disposición de sus distribuidores internacionales. Este es un error que puede llegar a destruir la vitalidad de sus esfuerzos de mercadeo en el exterior.
7. No estar dispuestos a modificar los productos para cumplir con las normas o preferencias culturales de otros países.	7. La seguridad a nivel local, así como las restricciones a las importaciones, no pueden ser desatendidas por los distribuidores extranjeros. Si no se llevan a cabo las modificaciones necesarias en la fábrica, el distribuidor debe asumirlas por lo general a altos costos- y quizás no tan bien como se esperaría. Debe tenerse en cuenta que los menores márgenes de utilidad resultantes hacen menos atractiva a su empresa.

Los diez errores (Cont.).

Error	Solución
8. Elaborar material impreso con los mensajes correspondientes a sus servicios, ventas y garantías en idiomas que no se entiendan a nivel local.	8. Aunque la alta gerencia de su distribuidor puede hablar inglés, es improbable que todo su personal de ventas cuente con esta capacidad. Sin una comprensión clara de los mensajes de ventas o instrucciones de servicios, el personal de menor nivel puede llegar a ser menos eficaz en el desempeño de sus funciones.
9. No considerar la utilización de una compañía de manejo de exportaciones u otro intermediario para mercadeo.	9. Si una empresa decide que no puede cubrir los gastos de un departamento de exportaciones propio, debe pensar en la posibilidad de conseguir un intermediario adecuado.
10. No considerar la concesión de una licencia o un acuerdo de riesgo compartido.	10. Las restricciones a las importaciones en algunos países, los recursos insuficientes financieros o de personal o una línea de productos muy limitada puede ocasionar que muchas compañías descarten el mercadeo internacional como algo que simplemente no es factible. Sin embargo, casi cualquier producto que pueda competir a nivel nacional en Estados Unidos se puede comercializar con éxito en el exterior. Un acuerdo de licencia o de riesgo compartido puede constituir la respuesta sencilla y rentable a sus problemas. En general, todo lo que se necesita para tener éxito es la flexibilidad de utilizar la combinación de enfoques apropiados de mercadeo.

6. EL MERCADO DE CARNES PROCESADAS¹

Contexto del problema

Una serie de tendencias demográficas y sociales están afectando los hábitos alimentarios de los norteamericanos, entre ellas:

- a. Aumento en la cantidad de mujeres que trabaja fuera del hogar.
- b. Mayores exigencias en cuanto a calidad, buena nutrición y el aspecto práctico del producto.
- c. Popularidad e influencia de las comidas para cocinar o calentar en microondas y para "calentar y consumir".
- d. Preocupaciones por la salud y por lo que el público percibe como "comida saludable".
- e. Envejecimiento de la población.
- f. Mayor variedad de expectativas en cuanto al gusto y al sabor de los alimentos, ya que los consumidores viajan más, por razones de negocios o de placer, y prueban nuevas comidas.

1 Resumen realizado por Luis Jesús d'Avila Magalhaes del estudio "The Market for Processed Meats in North America", de Deloitte & Touche (Noviembre 1990).

Estos y otros cambios han llevado a un aumento en la utilización de carnes de aves, pescados, mariscos y pastas, en el sector de servicios alimentarios, tanto a nivel del comercio detallista como del institucional, con un impacto adverso significativo sobre los productos cárnicos frescos o procesados.

De hecho, los patrones de consumo de carne siguen cambiando, y el consumo per cápita de aves de corral, estimado en 41.4 kilos en 1990, ha crecido en forma tal que, desde 1987, el consumo per cápita de pollo sobrepasa el de carne roja. El menor precio relativo del pollo, su creciente utilización en platillos congelados ya preparados y otras comidas prácticas, y la preocupación del público por la dieta y la salud, han impulsado a los consumidores a sustituir el consumo de carne roja por el de aves de corral.

Por otro lado, la industria de procesamiento de carnes ha sido más lenta que los otros sectores en responder a los cambios en la actitud del consumidor.

El consumo per cápita de varios productos cárnicos procesados se estancó en la década de los ochenta. Sin embargo, de acuerdo con las proyecciones, éste se mantendrá estable en la década de los noventa, si los principales proveedores adaptan su negocio a las nuevas exigencias de los consumidores, con productos más prácticos, más saludables y de más alta calidad. De hecho, muchos empacadores están dejando los productos básicos, poco procesados, para desarrollar artículos de marca y con mayor valor agregado, así la carne de res precortada y en cajas ya representa 86% de toda la producción de la industria de carne de EE.UU., mientras que en 1979 representaba sólo 46%.

La tendencia a la concentración en la industria de empaqueo de carne sigue vigente, y se refleja en la gran cantidad de fusiones y adquisiciones. En 1988, las cuatro principales empacadoras de EE.UU. procesaron 70% del ganado sacrificado en ese país, y comercializaron 80% de la carne en tajadas y para asar.

El mercado de carne en Estados Unidos

En 1989, los envíos al mercado en EE.UU. de carne y productos cárnicos llegaron a US\$86 600 millones, de los cuales la carne empacada

totalizó US\$49 400 millones, mientras que los de embutidos y carnes procesadas sumaron US\$17 600 millones.

En ese mismo año, la producción estadounidense de carne roja fue de 17.8 millones de toneladas métricas, mientras que el mercado de carnes procesadas tuvo un volumen aproximado de 7.2 millones de toneladas en 1990, con un valor de US\$21 600 millones.

Si bien la carne de res fresca representa una industria de US\$20 mil millones en Estados Unidos, las carnes frescas refrigeradas en empaque múltiple, cocidas y sin cocinar, representaron sólo un 5% de las ventas de todo ese sector industrial en 1989.

La empresa *Business Trends Analysts* (BTA) estima que las ventas de "productos de carne de cerdo procesada" (US\$6600 millones) y "carnes procesadas no especificadas" (US\$5800 millones) representaron 57% de las ventas totales de la industria de carnes procesadas en 1990.

El consumo per cápita estadounidense de todas las carnes procesadas se estimó en 28.4 kg en 1990, mientras que el de la carne enlatada fue de 1.9 kg, significativamente más bajo que los 2.5 kg registrados en 1985/86.

El consumo de carne de res, cerdo y ternero disminuye con regularidad desde 1985, pero el de carne de cordero y de carnero se ha mantenido estable o ha disminuido muy poco.

Según BTA, de 1980 a 1987, los precios de la carne de ave de corral y de cerdo han tenido aumentos anuales promedio superiores a los de la carne de res, de ternero y de las carnes procesadas. Sin embargo, se estima que el consumo de carne de aves de corral seguirá en aumento.

Importación de carnes rojas

Las importaciones estadounidenses de carnes rojas totalizaron US\$2500 millones en 1989. En 1990, la disminución en las importaciones de carne de res fue mucho mayor que el aumento en la importación de cerdo.

De acuerdo con los informes de BTA, la participación de las importaciones en el consumo de carne de Estados Unidos disminuyó de

4.1% en 1986 a 3.9% en 1987 y a 3,4% en 1988 y la mayor parte de ella proveniente de Nueva Zelanda (28%), Canadá (23%), Australia (22%) y Dinamarca (7%). Nueva Zelanda y Australia suplen casi 75% de las importaciones de carne de res y ternero de Estados Unidos, mientras que Canadá y Dinamarca suplen 80% de las importaciones de cerdo.

En 1988, Estados Unidos importó 78.3 millones de kg de carne de res, por un valor de US\$203.5 millones. Un 58% de ese volumen y un 63% de ese valor provenían de Argentina; la mayor parte fue de carne sin hueso.

Por otro lado, en 1989 las exportaciones estadounidenses de carne roja alcanzaron US\$44 000 millones, y la mitad de ese correspondió a productos de carne de res.

El comercio detallista

Las cifras del comercio detallista indican que el consumo interno total de carnes frescas y procesadas en Estados Unidos representó US\$62200 millones en 1989, casi lo mismo que los US\$62 300 millones de 1984. De este monto, US\$41 800 millones (67%) fue gastado en las tiendas de abarrotes.

En 1988, las carnes frescas representaron US\$43600 millones o 70% del total de las ventas al detalle y la carne no fresca, 30% o US\$18500 millones, de las cuales:

- Carne de res fresca (US\$35200 millones), que representa 81% de las ventas de Carne fresca de res, cordero y cerdo.
- Carne empacada procesada en forma de jamón curado y de paleta, frankfurters, tocino empacado, carne fría en cortes empacada, y embutidos (US\$16700 millones), 80% de los cuales fueron vendidos en tiendas de abarrotes.
- Carnes enlatadas y comidas con carnes de especiales, que alcanzaron US\$1900 millones.
- Carnes procesadas de "delicatessen" (US\$27 200 millones).

- Bocadillos de carne (US\$354 millones en 1987), de acuerdo con cifras de la *Snack Food Association* (Asociación de la Industria de Bocadillos), de los cuales US\$195 millones en chicharrones.

El comercio mayorista

De las 200 más importantes emparadoras y procesadoras de carne de res y aves de Estados Unidos, las tres primeras controlan entre 70% y 75% de la capacidad de sacrificio de animales.

De acuerdo con la *National Food Distributors Association* (Asociación Nacional de Distribuidores de Alimentos), los cuatro mayoristas principales del mercado de carne de los Estados Unidos son los siguientes:

1. Oscar Meyer (General Foods)
2. Hillshire Farms (Sara Lee)
3. Corn King
4. John Morrel.

Los aderezos hechos a base de carne son otro rubro importante, en especial ahora que aumenta el consumo de pizza fresca y congelada. Sara Lee es uno de los principales proveedores de aderezos de carne (pepperoni, etc.) para los fabricantes de pizza congelada en los Estados Unidos.

Principales usuarios finales en EE.UU.

Los principales usuarios finales mayoristas son los grandes fabricantes de comidas congeladas empacadas y los que procesan carne para empaques de larga conservación los estantes al detalle a saber:

Comidas congeladas:

- Campbell's (América del Norte)
- Nestlé (América del Norte)
- Con Agra (Estados Unidos)
- McCain Foods (Canadá)

Carnes en empaques de larga conservación en los estantes:

- Hormel (Estados Unidos)
- General Foods (Estados Unidos)
- Dial Corp. (Estados Unidos)
- Campbell's (América del Norte)

Algunas de las principales emparadoras estadounidenses que también producen comidas congeladas o en empaques de larga conservación en los estantes tienen una integración vertical en el suministro de carne, o adoptan la política de comprar sólo carne en Estados Unidos, lo que obviamente limita las oportunidades de otros países para entrar en el mercado.

Comercio al detalle de carnes procesadas (supermercados y tiendas de abarrotes):

American Stores	US\$19 480 millones
Kroger	US\$18 800 millones
Safeway	US\$14 300 millones
A&P	US\$11 100 millones
Winn-Dixie	US\$9150 millones

Ventas de hamburguesas

- | | |
|---------------|---------------------|
| - MacDonald's | - Roy Rogers |
| - Burger King | - Big Boy |
| - Wendy's | - White Castle |
| - Hardee's | - Harvey's (Canadá) |

Ventas de churrascos y carne de res:

- | | |
|-------------------|-----------------|
| - Sizzler | - Golden Corral |
| - Ponderosa | - Arby's |
| - Western Sizzlin | - Steak & Ale |

Otros:

- Subway
 - Tony Roma's
-

El mercado de carne en Canadá

Statistics Canada estima que los envíos al mercado canadiense de carne alcanzaron US\$8530 millones en 1988, y la publicación *Food in Canada* los estima así, en dólares estadounidenses:

Año	Costo de los materiales	Valor de los embarques
1987	US\$7090 millones	US\$8864 millones
1988	US\$7132 millones	US\$9165 millones
1989	US\$7698 millones	US\$9623 millones

Las ventas de carne procesada de los fabricantes canadienses aumentaron de US\$1400 millones en 1980 a US\$1700 millones en 1985, con un crecimiento promedio anual de 4.1%, distribuidas entre: carnes frescas o congeladas 51.9% del valor total;

- carnes ahumadas, 40%,
- carnes curadas, 4.1 %,
- carnes enlatadas, 3.8%.

En 1985, de las ventas totales de carnes frescas o congeladas de los fabricantes canadienses 24% fueron de embutidos y tripas, seguidas de 19.2% frankfurters de carne; 15.6% en otras carnes frescas y congeladas; 12.2% en jamón hervido ; 9.7% en mortadela, 8.0% en salami de carne, 6.5% en salchichas de cerdo y 4.7% en otros.

Entre las carnes ahumadas, predominó la lonja de costado de tocino, con 32% de las ventas totales de los fabricantes, seguida por el jamón cocido deshuesado (26.8%); carne de res (12.4%); jamón de paleta (7.7%); jamón cocido con hueso (4.9%); jamón con hueso sin cocer (4.1%); jamón sin hueso sin cocer (3.4%); productos empacados misceláneos (2.3%) 4.2% en una serie de productos varios de tocino.

Ese mismo año, del total de ventas de carnes curadas de los fabricantes, 34% fue de carne de res, 2.1% de jamón, 18.4% de tocino tipo pea meal, y 15.6% de arrollados de carne tipo casero y otros.

En 1985, el consumo per cápita canadiense de carne de res fue de 38,8 kg. y el de carne de cerdo, 28.8 kg, y un estudio de 10 años (1980/90) muestra que el de carne de res ha disminuido; pasó de 50.6 kg en 1980 a 36.8 kg en 1990, una reducción de alrededor de 27%.

Perspectivas del mercado norteamericano

Tendencias futuras previstas:

- Se espera que, el valor real de los envíos de todas las carnes rojas permanezca estacionario, pero es posible que la producción de carne de res aumente y la de cerdo disminuya.

El Ministerio de Comercio de Estados Unidos estima que a mediados de los años noventa la carne de aves de corral representará el 25% de todos los embarques de carne fresca y productos de carne procesada al mercado estadounidense.

- La empresa Business Trend Analysts prevé un crecimiento estable para las carnes procesadas y los productos cárnicos, con un crecimiento promedio anual de 2.4% a lo largo de la década de los noventa.
- Se espera, en general, que el consumo de carne roja, en particular de res y de cerdo, disminuyan ligeramente, en beneficio de la carne de aves de corral y de pescados y mariscos.
- Sin embargo, la rentabilidad de la industria de carnes rojas como un todo podría aumentar, si continua la tendencia a la fusión de plantas y manufacturas y a la innovación en los productos, para satisfacer las nuevas exigencias del consumidor, lo que podría resultar en mejores precios de venta y aumentos en los márgenes de ganancia.
- Las principales compañías alimentarias de Estados Unidos prevén que, en el futuro, casi todos sus productos deberán ser para horno de microondas, con el fin de llenar las necesidades de sus consumidores finales. Conforme la industria cárnica mejore su capacidad de innovación, se espera que aumente la utilización de la carne como ingrediente de platillos que se calientan en horno microondas.

- Se espera que, a medida que los consumidores conozcan más las carnes frescas refrigeradas en empaque múltiple, y conforme la comercialización de éstas mejore y aumente, aumentarán la demanda y los precios.
- En los próximos años, la división entre industria de carnes rojas e industria de aves de corral será menos marcada, pues las procesadoras y empacadoras de las primeras ya incluyen en sus operaciones la carne de aves; las procesadoras y empacadoras de carne de aves incursionan a su vez en el mercado de las carnes rojas, y ambas ya procesan pescado y mariscos.

Cambios en especificaciones y exigencias del mercado

Los principales segmentos de usuarios finales (comercio detallista y servicios de comidas) suscitan cambios en los productos, en respuesta a significativas tendencias sociales y demográficas de los consumidores de América del Norte y a exigencias de los grandes usuarios finales, en el siguiente sentido:

- Reducción de los costos de mano de obra y del tiempo de fabricación.
- Reducción de la merma (desechos), la cual es aún sustancial en el costo de operación de los alimentos.
- Mayor comodidad para el usuario final, para que éste obtenga con un esfuerzo mínimo los productos cárnicos que necesita, en el momento en que los quiere.
- Por lo anterior, muchas empacadoras de carne están reorientando sus negocios, desde productos básicos hacia artículos de mayor valor agregado, en especial para atender el comercio al detalle, el cual está urgiendo hacer grandes cambios de orientación mercadológica para asegurar no solamente el crecimiento, sino también su supervivencia.
- Nuevas tecnologías de empaque y procesamiento de carne seguirán permitiendo a la introducción de nuevos productos cárnicos, ya sea frescos, precocidos, congelados o en empaques que conservan el producto sin necesidad de refrigeración.

- La creciente utilización de tecnologías de empaque al vacío y en atmósfera modificada tendrá un impacto significativo sobre la forma del producto y su presentación, si bien las carnes frescas refrigeradas en empaque múltiple y los cortes precocidos en porciones apenas están empezando a popularizarse.
- El aumento de la demanda de empaques apropiados para hornos microonda de los productos precocidos y sin cocer también influirá en la forma y la presentación del producto. Asimismo, los consumidores que utilizan estos hornos para calentar restos, cocinar bocadillos y descongelar y cocinar comidas congeladas, exigen que el gusto, la textura y la presentación de los alimentos sean similares a los de los alimentos cocinados en hornos convencionales. Por ende, la respuesta tecnológica a estas exigencias podrá estimular o limitar el crecimiento de la categoría de comidas para microondas, ya sean frescas, congeladas o en empaques de larga duración.
- La carne de res para mercados -nicho, con atributos tales como "menos grasa", "libre de plaguicidas", y "natural/producido orgánicamente", seguirá aumentando su presencia en los principales supermercados de América del Norte. En efecto, los supermercados de vanguardia ofrecen estos productos no sólo para satisfacer los deseos de los consumidores, sino también para atraer más compradores a la sección de carnes.

Los principales cambios que, en los últimos años, se han dado en la forma y presentación de los artículos, y en el valor agregado a la carne y productos cárnicos procesados se muestran en el Cuadro 8.

Cuadro 8. Cambios previstos en la forma y presentación de los productos.

Sector	Segmento/Artículo	Tecnología de empaque/Procesamiento	Lugar de venta
I Comercio al detalle	Carne de res fresca	Precocida, empacada al vacío Empacada en atmósfera modificada Presazonada/escabeche	Mostrador de carnes frescas
	Carne de aves fresca	Precocida, empacada al vacío Empacada en atmósfera modificada	Mostrador de carnes frescas
	Carnes para comidas de "delicatessen"	Empacada al vacío	(Auto)servicio "delicatessen"
	Bocadillos de carne	Nuevas tecnologías para ahumar	"Delicatessen"
	Comidas de larga conservación en los estantes	Termoprocasadas/procesamiento con retorta	Departamento de abarrotes
Alimentos congelados: Platos a base de carne Pasteles con carne	Procesamiento adicional Procesamiento adicional	Compartimento de congelados	

Cuadro 8. (Cont.).

Sector	Segmento/Artículo	Tecnología de empaque/Procesamiento	Lugar de venta
Otros:	Tocino para microondas Salchichas Carnes frescas orgánicas	Empaque con película al vacío Nuevas tecnologías para ahumar Biotecnología	Compart. congelados, dept. de carnes/deli- catesen y Mostrador de carnes frescas
Hamburguesas para mi- croondas		Tecnología de reestructuramiento de car- nes	Mostrador carnes fres- cas
Pescado procesado estilo "surimi"		Idem	
Carnes varias		Varias formas de procesamiento para mi- croondas y de empaques prácticos	Varios
II. Servicios de ali- menta- ción	Hotelería y restaurantes	Distintos cortes de carne, congelados y en porciones Varias alternativas para empaque: - en atmósfera modificada - envoltura simple - envoltura doble - empaque múltiple	

Conclusiones y recomendaciones

1. Los proveedores de carne de otros países deben estar preparados para entrar en la industria de América del Norte como socios en el desarrollo y la introducción de nuevos productos. Esto podría realizarse mediante coinversiones con comerciantes detallistas o fabricantes/procesadores.

Quizá sería más conveniente que en los arreglos contractuales de tales coinversiones se dejara la comercialización en manos de las empresas de AN, las cuales que tienen experiencia y conocimientos en esa área, y que los socios de ALC se especializaran en la producción de ciertos artículos finales en esta Región.

2. Las industrias de carne de ALC para exportación deberán estudiar y aprender las lecciones de su industria de frutas para exportación, en lo que se refiere por ejemplo a la creación de una imagen positiva en los clientes intermediarios y, más importante aún en los consumidores de AN.
3. Debe dársele importancia a la diversificación, para no depender excesivamente de la exportación de productos procesados de carne de res, buscando equilibrar la gama de ofertas con otras carnes rojas (cerdo, por ejemplo) y con las blancas (pollo, por ejemplo).
4. Debería considerarse la posibilidad de producir el artículo final como coempacador para los grandes productores norteamericanos de comidas de larga conservación (empaquete procesado con retorta o empaque para microondas, por ejemplo), siempre que los costos administrativos, laborales y de la materia prima lo permitan. Esta iniciativa permitiría no depender tanto de la carne de res enlatada o congelada, y participar en segmentos en expansión del importante mercado de comidas ya preparadas.
5. Conforme los comerciantes detallistas y supermercados intensifican la introducción de artículos con sus propias marcas, los proveedores de ALC podrán tratar de desarrollar relaciones de abastecimiento con ellos.
6. El grupo hispano representa actualmente 8.2% de la población de EE.UU. y se espera que crezca hasta 10 ó 15% para el año 2010. A

los hispanos les gusta la carne de res, y los proveedores de ALC podrían aprovechar esta tendencia. Sin embargo, para tener éxito con un producto nuevo de carne de res, las empresas de la Región deben tener en cuenta la importancia de aspectos como empaque, tiempo de cocción, retención de humedad, exigencias de sabor y calidad y el aspecto práctico del producto.

7. El sector de "delicatessen" ha visto el desarrollo de una multitud de nuevos productos durante los últimos años. Sin embargo, el abastecimiento está cada vez más concentrado, y el mercado de usuarios finales de esas carnes rojas procesadas seguirá estancado, a menos que los empacadores innoven sus productos. Por lo tanto, resulta difícil que las empresas de ALC puedan penetrar en este mercado, pues el producto que se ofrezca a las empresas de AN para reprocesamiento deberá ser de muy alta calidad.

América Latina y el Caribe

Se enumeran a continuación algunas de las características concretas del mercado y de las exigencias y percepciones de los consumidores que deben ser tomadas en consideración por los exportadores de ALC.

- La necesidad de que su producto sea inocuo, libre de enfermedades y saludable, y que las regulaciones al respecto sean tomadas rigurosamente en cuenta al diseñar una estrategia para satisfacer las nuevas exigencias de las procesadoras y de los consumidores.
- Las carnes provenientes de ALC son consideradas como de baja calidad. Es difícil que los grandes usuarios finales y otros clientes de carnes procesadas norteamericanos adquieran productos de ALC pues, en general, la oferta del sector cárnico de ALC no responde a las necesidades del mercado de AN, el cual se orienta cada vez más hacia carnes frescas con valor agregado, de larga conservación en los estantes.
- La competencia de Australia y Nueva Zelanda es muy fuerte en el mercado de AN. Además, éstos y otros abastecedores extranjeros están haciendo un mejor mercadeo y satisfaciendo mejor las necesidades de los clientes de AN.

- Existe la idea de que la infraestructura tecnológica y productiva de ALC para empaque y procesamiento, por ejemplo, es débil y hay dudas sobre la destreza de la mano de obra.
- Los gobiernos de ALC son percibidos como incapaces de apoyar los esfuerzos de investigación, desarrollo y mercadeo necesarios para poder competir con proveedores de naciones más avanzadas.
- Hay otras oportunidades de mercado reales en los países de la Cuenca del Pacífico (Japón, Corea), donde los empresarios de ALC pueden vender carnes frescas.
- Las oportunidades en el mercado norteamericano están en áreas en las cuales las empresas de ALC no pueden competir por ahora, pues a los agentes de mercado les interesan el desarrollo y la introducción, con o sin aliados, de nuevos productos para sus clientes, y no les interesa tanto descubrir nuevas fuentes de abastecimiento para categorías de productos ya existentes.

Bibliografía y principales referencias del estudio sobre carne

The U.S. Processed Meat Industry. Business Trend Analysis.

The 1990 Food Industry Economic Outlook. Food Processing Magazine. Feb. 1990.

U.S. Industrial Outlook - Meat and Poultry Products. U.S. Dept. of Commerce. 1990

1988 Snack Food Report. Snack Food Association.

1988 Retail Food Consumer Expenditure Study. Supermarket Business Magazine. BeD 1

Meat Industry Review. Food in Canada Magazine, junio 1990.

The "Top 200" - Meat Industry Review. Meat Processing Magazine, junio 1990.

Top U.S. Supermarkets. Grocery Marketing, enero 1990.

Meat and Poultry Packaging Trends. Food Processing Magazine, marzo 1990.

Strategic Directions in Supermarket Deli/Prepared Foods. Food Industry Institute- Michigan State University, 1990.

Attitude and Usage Study of the Market Veal. American Meat Institute Center for Marketing Research, enero 1987.

Consumer Climate for Meat (Prepared for A.M.I.). Burke Marketing Research, 1987.

An Evaluation Among Consumers of Completely Cooked Meats (Preparada para A.M.I.). Noble Marketing, julio 1986.

Red Meat - Problems. Supermarket Business, agosto 1988.

The New Order in Red Meat. Meat Processing, abril 1990.

90's Meat - Perspective on Meat Inspection, Loan Relations, Consumer Concerns and Environmental Issues. Meat Processing, enero 1990.

The Prospects for Processed Meat. Meat Processing, febrero 1988.

Foreign Agricultural Trade of the United States - Meat Imports from Latin America. U.S. Dept. of Agriculture - 1987, y enero/febrero, marzo/abril Fatus 1990.

Dairy, Livestock and Poultry - U.S. Trade and Prospects. USDA, mayo 1990.

Food Technology - Latin American Update. Food Technology Magazine, setiembre 1987.

Canadian Retail Grocery Directory of Suppliers (*Meat List). 1990 Directory

Principales asociaciones profesionales e institutos de la industria de la carne en Norteamérica

Fuente: Meat Processing/Diciembre 1987.

American Association of Meat Processors
P.O. Box 269 Elizabethtown, PA 17022
717-367-1168

American Meat Institute
P.O. Box 3556
Washington, DC 20007
703-941-2400

Canadian Meat Council
5233 Dundas St. W.
Islington, ON
Canada M9B 1 A6
416-239-8411

National Association of Meat Purveyors
8365-B Greensboro Dr. McLean, VA 22102 703-827-5754

US Meat Export Federation
7200 Stapleton Plaza
3333 Quebec St.
Denver, CO 80207
303-399-7151

Grupos aliados

American Institute of Food Distribution
28-12 Broadway
FairLawn, NJ 07410
201 -791 -5570

American Lamb Council
200 Clayton St.
Denver, CO 80206
303-399-8130

American Meat Science Assn.
444 N. Michigan Ave.
Chicago, IL 60611
312-467-5520

Australian Meat & Livestock Corp.
805 Third Ave., 11th Floor
New York, NY 10022
212-486-2405

Food Marketing Institute
1750 K St. N.W.
Washington, D.C. 20006
202-452-R444

Meat Importers Council of America (MICA)
1901 N. Fort Myer Dr.
Arlington, VA 22209
703-522- 1910

Meat Industry Suppliers Association (MISA)
7297 Lee Hwy. Ste. N.
Falls Church, Va 22042
703-533-1159

Meat Industry Suppliers Association (MISA)
7297 Lee Hwy. Ste. N.
Falls Church, Va 22042
703-533-1159

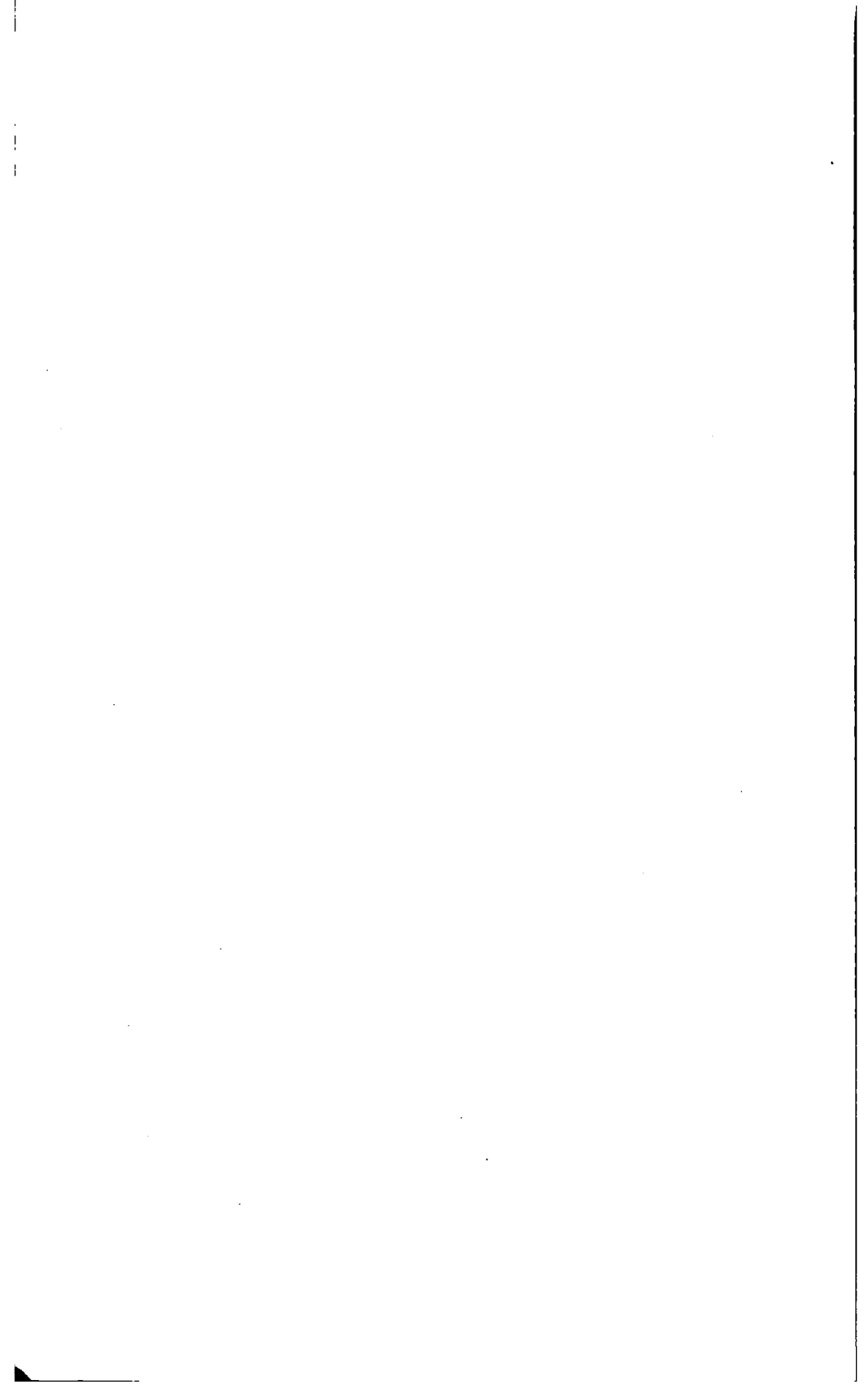
National Pork Producers Council
P.O. Box 10383
Des Moines, IA 50306
515-223-2600

National Food Distributors Association
111 E Wacker Dr.
Ste. 600
Chicago, IL 60601
312-644-6610

National Renderers Association
2250 E. Devon Ave.
Des Plaines, IL 60018
312-827-8151

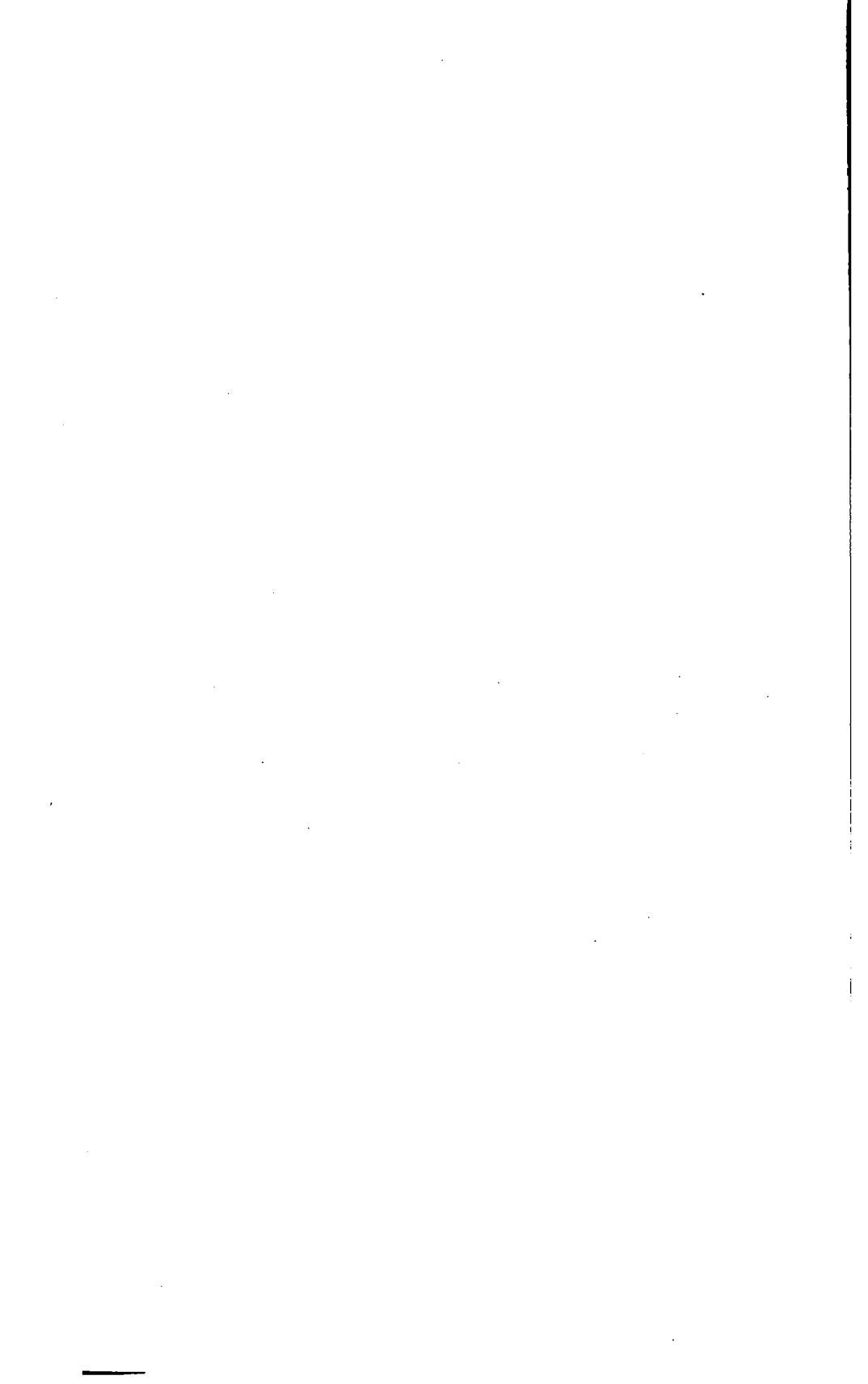
National Meat Cannery Association
1700 N. Moore St., Ste. 1600
Arlington, VA 22209
703-841-2424

National Restaurant Association
150 N. Michigan Ave., Ste. 2000
Chicago, IL. 60601
312-853-2525



ANEXO

GUIA INFORMATIVA
DE ORGANISMOS NORTEAMERICANOS
QUE TRABAJAN EN EL DESARROLLO
DE COINVERSIONES Y EXPORTACIONES



CONTENIDO DEL ANEXO

1. INTRODUCCION

2. COMO OBTENER APOYO

3. ESTADOS UNIDOS

3.1 Lista de organismos y contactos en Estados Unidos

3.1.1 Ministerios y sus organismos autónomos

3.1.2 Instituciones multilaterales de desarrollo

3.1.3 Organizaciones privadas sin fines de lucro

3.1.4 Organizaciones privadas con fines de lucro

3.2 Perfiles de las organizaciones

3.2.1 Agencia de los EE.UU. para el Desarrollo Internacional (USAID) – Comité de Desarrollo Alimentario y Agrícola Internacional (BIFAD)

3.2.2 Ministerio de Agricultura de los EE.UU. (USDA) – División de Organizaciones Internacionales (IOD)

3.2.3 Servicio Exterior para la Agricultura (FAS/USDA) – División de Información sobre Economía y Comercio

3.2.4 Ministerio de Comercio (DOC) – Administración de Comercio Internacional (ITA)

3.2.5 Banco de Exportación-Importación de los EE.UU. (EXIMBANK)

3.2.6 Agencia de Cooperación de EE.UU. para el Desarrollo Internacional- (IDCA) –Agencia para el Comercio y el Desarrollo (IDCA)

- 3.2.7 Corporación Privada para las Inversiones en el Extranjero (OPIC)
- 3.2.8 Corporación Financiera Internacional (IFC/Banco Mundial)
- 3.2.9 Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (UNIDO) – Servicio de Promoción de Inversiones (IPS)
- 3.2.10 Acción para Latinoamérica y el Caribe (C/LAA)
- 3.2.11 Instituto de los Alimentos
- 3.2.12 Sociedad Americana de Consultores en Agricultura

- 3.2.13 Servicios ARI (AgriData Resources Inc.) de Red de Información
- 3.2.14 Grupo Ceres

4. CANADA

4.1 Lista de organismos y contactos en Canadá

- 4.1.1 Organismos gubernamentales
- 4.1.2 Corporación perteneciente a la Corona inglesa
- 4.1.3 Organizaciones privadas sin fines de lucro
- 4.1.4 Organizaciones privadas con fines de lucro

- 4.2 Perfiles de las organizaciones
 - 4.2.1 ACDI: División para la Cooperación Industrial
 - 4.2.2 Corporación para el Desarrollo de las Exportaciones
 - 4.2.3 Corporación Internacional de Ontario
 - 4.2.4 Asociación Canadiense de Exportadores
 - 4.2.5 Asociación de Importadores Canadienses
 - 4.2.4 Consejo Canadiense para las Américas
 - 4.2.7 Oficina de Promoción del Comercio, Canadá

1. INTRODUCCION

Este informe identifica algunas instituciones públicas y privadas de Estados Unidos y Canadá que facilitan, promueven y financian inversiones, actividades comerciales y operaciones agroindustriales con los países de ALC.

El trabajo fue realizado en 1989 y actualizado en 1993. En el caso de Estados Unidos, los organismos más importantes tienen su representación en el área metropolitana de Washington D.C., en donde se realizaron la mayoría de las entrevistas personales y telefónicas. En total, 22 organizaciones fueron contactadas directamente, y se efectuaron entrevistas en el sitio con representantes de 12 diferentes oficinas de 8 organizaciones, además de contactos con otras 14 organizaciones, cuya información también fue catalogada.

En Canadá, casi todos los organismos pertinentes están en el área de Ottawa, en donde se efectuó la mayoría de los contactos personales y llamadas telefónicas. En total, se estableció contacto directo con unas 20 organizaciones, y se hicieron entrevistas en el sitio con 11 representantes de distintas oficinas de 6 organizaciones, además de contactos con otros 14 organismos, cuya información también fue catalogada. La investigación se efectuó en el sector público y en el sector privado sin fines de lucro.

Gran parte de la información recogida es válida para toda la región de ALC. No fue posible seguir algunas indicaciones muy útiles en Nueva York y Miami, donde se efectuaron el grueso de la actividad de inversión y negocios de Estados Unidos, y parte de la de Canadá con América Latina y el Caribe (ALC). Por limitaciones de tiempo y presupuesto, tampoco fue posible establecer contactos en la Costa Oeste

estadonidense, principalmente Los Angeles, otro centro comercial de importancia en EE.UU. para los países de ALC.

2. COMO OBTENER APOYO

Servicios y organizaciones

Cinco tipos de organizaciones proporcionan servicios a los empresarios extranjeros y norteamericanos que buscan invertir:

- Ministerios del gobierno
- Organismos públicos autónomos que actúan como organizaciones privadas
- Instituciones de desarrollo multilaterales
- Organizaciones del sector privado sin fines de lucro
- Organizaciones del sector privado con fines de lucro.

En términos de los servicios que ofrecen, no hay una diferencia muy definida entre ellos; los papeles que desempeñan a menudo son los mismos o similares. El servicio más común entre todos los que prestan estas organizaciones es brindar información. Algunas lo hacen gratis, otras cubren costos y otras incluso generan un poco de ganancias, cobrando una suma modesta por sus servicios.

Otros servicios van desde la recolección y difusión de información, análisis estadísticos, banco de datos, hasta evaluaciones de proyectos, financiamiento, seguros, supervisión de los proyectos y evaluaciones ex post. Algunos de estos organismos participan en la formulación de políticas de inversión y comercio. Otros proporcionan asistencia técnica, llevan adelante acciones para la promoción del comercio, y dan apoyo durante las negociaciones.

La segunda característica común a todas las organizaciones es que ellas interactúan entre si, unas utilizando los servicios de otras, a menudo para aumentar la eficiencia, pero ocasionalmente en un modo tal que obstaculizan la claridad de la fuente de apoyo. Por ejemplo, si la División de Relaciones con el Sector Privado de la IOD (*International Organizations Division*, USDA) organiza la visita de una misión comercial de un país en vías de desarrollo, el Consejo de Promoción de

Agroindustrias (*Agrobusiness Promotion Council*, APC) será su punto de contacto en Estados Unidos y le proporcionará a la misión información, apoyo técnico, giras, etc.

En otro ejemplo, la Agencia de Comercio y Desarrollo (*USTDA-Trade and Development Agency*) contrata estudios de oportunidades de inversión con la organización privada Sociedad Americana de Consultores Agrícolas. Los resultados de dichos estudios llevarán a inversiones en los distintos negocios, ya sea con préstamos o donaciones del AID o del sector privado, respaldados por seguros de la OPIC (*Overseas Private Investment Corporation*), o con el apoyo financiero del EXIMBANK de preexportación para inversionistas privados.

Los Capítulos 3 y 4 contienen perfiles de las principales organizaciones contactadas para la confección de este informe en Estados Unidos y Canadá, respectivamente. Los perfiles contienen nombres y direcciones, una lista de materiales de la organización o que ilustran su trabajo, además una sección de "Comentarios", en cada perfil, contiene una evaluación preliminar del alcance y la calidad de los servicios, con base en las entrevistas, la revisión de los materiales recogidos y las experiencias de los usuarios y de otros organismos que colaboran con la organización.

Durante las entrevistas con los organismos principales, se identificaron las fuentes adicionales de información que aparecen en la primera sección de los Capítulos 3 y 4, con nombres, direcciones y números de teléfono.

Casi no hay ningún tipo de información o servicio que no esté disponible para los países y empresarios de ALC que desean desarrollar relaciones agroindustriales con el mercado de Estados Unidos. Al contrario, la gran cantidad de información disponible y lo complicado de las redes de servicios muchas veces llegan a confundir al negociante o inversionista potencial.

Para evaluar esta información e identificar la combinación más efectiva de organismos de apoyo para una necesidad en particular, no sólo se debe conocer cuáles son las alternativas de las que dispone, sino también saber cómo funcionan los sistemas de datos y de apoyo, pero el gobierno y el sector privado de EE.UU. ayudan a los países en estos esfuerzos. Tanto el sector público como el privado estadounidense fomen-

tan el desarrollo de empresas conjuntas y oportunidades de inversión que sean ventajosas para los gobiernos y el sector privado de EE.UU. y de los países de ALC.

En Estados Unidos, un empresario que desea invertir puede ir al Ministerio de Comercio, donde abunda la información sobre inversiones y contactos sobre el país que desee. En ALC, el empresario puede dirigirse a la Embajada de Estados Unidos o a la Cámara de Comercio local, para recoger información similar, o para averiguar quiénes son los inversionistas de EE.UU. que podrían estar interesados, o qué oportunidades existen para conseguir financiamiento y apoyo del gobierno de EE.UU. o del propio país. Sin embargo, los negocios casi nunca se manejan así, pues ellos son un asunto privado y sólo un empresario muy ingenuo contaría con que los organismos gubernamentales o semigubernamentales le van a dar el apoyo integral que necesita para su operación.

Parece que los verdaderos negocios no se conciertan siguiendo esas vías. Los verdaderos negocios se hacen en privado, por medio de sistemas privados, y solamente después los empresarios salen y buscan apoyo financiero y servicios del sector público.

Los negocios se efectúan generalmente a través de corredores. En Estados Unidos, el Ministerio de Comercio proporciona a cualquier empresario, por una suma módica, una lista de agentes y corredores del país que el solicitante desee, quienes le ayudarán a hacer negocios. Los corredores conocen el medio, saben cómo inscribir una empresa, cómo presentar los papeles, cómo efectuar los trámites de aduana, etc. En lo que se refiere a ALC, generalmente la información que se dará es sobre "contactos", personas que actúan como corredores pero de manera mucho más informal.

Estos "contactos" pueden ser personas que están en el negocio o que tienen amigos que están en el negocio. Los arreglos serán siempre informales. Sólo las compañías muy grandes y el gobierno parecen utilizar los canales formales. Los demás confían en la red informal de información.

Pasos a seguir

La información pública del Gobierno de Estados Unidos constituye el primer paso para personas que están comenzando en estos nego-

cios. Ella incluye datos sobre comercio exterior y oportunidades de negocios tanto en los Estados Unidos como en los países en desarrollo. Ciertas informaciones y fuentes de información son duplicadas, y ciertas organizaciones duplican esfuerzos en particular respecto a los países de la Iniciativa para la Cuenca del Caribe., por las acciones de la Administración Reagan y otras oportunidades que se han presentado para ellos.

Hay una serie de organizaciones públicas estadounidenses que deberán contactarse, para sistematizar un poco la información. Casi todos los organismos que tienen su sede en Washington son del Gobierno, y se especializan en la elaboración de políticas y la supervisión de programas. Sin embargo, los gobiernos regionales, estatales y locales participan tanto como el Gobierno Federal en el comercio exterior. Igualmente lo hacen las universidades y los colegios especializados.

Fuera del área de Washington, hay oficinas del Gobierno que se concentran menos en las relaciones gubernamentales y más en actividades comerciales. Las embajadas en EE.UU. de los países de ALC y el Ministerio de Comercio de los Estados Unidos coincidieron al afirmar que visitar Miami, Nueva York o Los Angeles es un requisito imprescindible para el exportador latinoamericano.

Fuera del sector público, se recomienda visitar las asociaciones profesionales, las cámaras de comercio, los distribuidores y los transportistas. Es necesario también buscar a los individuos clave en el mundo de los negocios con ALC y a las grandes empresas que ya tienen negocios con la Región, para establecer y mantener contactos con ellos.

3. ESTADOS UNIDOS

3.1 Lista de organismos y contactos en Estados Unidos

3.1.1 Ministerios y sus organismos autónomos

United States Agency for International Development (Usaid) - Board on International Food And Agriculture Development (BIFAD) - Perfil No. 1

US Department of Agriculture -International Organizations Division (IOD) - Perfil No. 2

United States Department of Agriculture (USDA) - Foreign Agriculture Service (FAS) -Perfil No. 3

US Department Of Commerce (DOC) - International Trade Administration (ITA) - Perfil No. 4

Export-Import Bank of The United States (EXIMBANK) - Perfil No. 5
Us International Development Cooperation Agency (IDCA) -Trade And Development Agency (TDA) - Perfil No. 6

Overseas Private Investment Corp. (OPIC) - Perfil No. 7

United States International Trade Commission (ITC)
Washington, D. C. 20436
Tel: (202) 252-1268
Contacto: Lee Tuthill, International Economist Gatt Affairs

3.1.2 Instituciones multilaterales de desarrollo

International Finance Corporation (IFC) - Perfil No. 8

United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) - Investment Promotion Service (IPS) - Perfil No. 9

United Nations Development Program (PNUD) - Investment Development Office One U.N. Plaza, New York, Ny 10017
Tel: (212) 906-5060
Fax: (212) 697-5058

Inter-American Investment Corporation (IIC)
1300 New York Avenue, N. W.
Washington, D. C. 20005
Tel: (202) 623-1000
Fax: (202) 623-2360

Contactos:

Gunther Muller, General Manager
Tel: (202) 623-3901
John Rahming, Vice President, Operations
Tel: (202) 623-3914

3.1.3 Organizaciones del sector privado sin fines de lucro

American Society Of Agricultural Consultants - Perfil No. 10

Caribbean/Latin American Action (C/LAA) - Perfil No. 11

The Food Institute - Perfil No. 12

Centre for Privatization
2000 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D. C. 20006
Tel: (202) 872-9250

Contacto:
Joseph Sconce, Assistant Director,
Latin America

University of Florida International Programs
3028 Mccarty Hall
Gainesville, Fl 32611
Tel: (904) 392-1965

Contactos:
Dr. Hugh Popenoe, Director
Dr. Charles F. Eno, Assistant Director

World Trade Centre Miami
80 S.W. Eight Street, Suite 800
Miami, Florida Tel: 305-579-0064
Fax: 305-536-7701

Latin American Agribusiness Development Corp. (LAADC)
225 Alhambra Circle

Suite 905
Coral Gables, Fl 33134
Tel: (305) 445-1341

Fax: (305) 446-8447

Contactos:
Robert Ross, President
Benjamin Fernandez, Executive Vice President

United States Chamber of Commerce

1615 H Street, N. W.
Washington, D. C. 20062

Tel: (202) 659-6000

Fax: (202) 463-5836

Contactos:
David Hirschmann, Director, Latin American Affairs
Keith L. Micelli, Director, Economic Reforms in Latin America
Tel: (202) 463-5485

World Trade Centre New Orleans
2 Canal Street, Suite 2900 New Orleans, La 70130

Tel: (504) 529-1601

Fax: (504) 529-1691

3.1.4 Organizaciones del sector privado con fines de lucro

Ari Network Services, Inc. - Perfil No. 13

The Ceres Group - Perfil No. 14

3.2 Perfiles de las organizaciones

3.2.1 *United States Agency for International Development (USAID) -Board of International Food and Agriculture Development (BIFAD)*

Dirección:

State Annex 38
Room 900
Washington D.C. 20523-0059
Tel. (703) 875-4300
Fax. (703) 816-0266

Tipo de organización: organismo del Gobierno de Estados Unidos

Contactos:

Dr. Ralph Muckler, Director, BIFAD
C. Stuart Callison, Subdirector, BIFAD
Carmen Ramgo, Encargada de administración

Breve descripción de la organización

BIFAD es uno de los múltiples programas de la AID. Esta Junta sirve de enlace entre el AID y los programas de las universidades. El personal está formado por 14 personas: seis profesionales y ocho de apoyo. Todos los profesionales provienen de las universidades y trabajan entre dos y tres años en la Junta; luego regresan a la universidad.

BIFAD trabaja con otras oficinas del programa del AID. Como actualmente la tendencia mundial hacia un papel más activo del sector privado en el desarrollo, BIFAD trabaja con otros programas del AID dirigidos a este sector, tales como el Programa de Empresa Privada, el Programa para el Desarrollo del Comercio, y el Programa para el Desarrollo del Sector Privado. Todos los programas del AID y su personal en Washington, proporcionan apoyo y directrices de políticas a las oficinas del AID en el extranjero, donde se efectúa la mayor parte del trabajo de dicho organismo.

Servicios que presta

El personal de BIFAD es enviado a los distintos países en que trabaja el AID por períodos de tiempo determinados, para que provea asistencia técnica. Por ejemplo, un colegio agrícola en un país en vías de desarrollo recibe del AID dinero para construir un laboratorio; el personal de BIFAD revisará la propuesta para asegurarse de que se ha contemplado todo y que el plan es razonable. BIFAD asesorará a dicho colegio en asuntos económicos y educacionales, y enviará a su personal al referido país en cuestión para supervisar la construcción del laboratorio.

Los miembros de BIFAD son parte del Comité de Selección que decide cuáles son las universidades que van a trabajar en los proyectos de alimentos y agricultura del AID. Si bien los miembros de BIFAD no están llamados a recomendar ninguna universidad en particular, sí evalúan los antecedentes y las aptitudes de éstas.

El personal de BIFAD está estrechamente vinculado con aquellas universidades establecidas en tierras cedidas por el gobierno federal de EE.UU. (*land-grant college*). Además, asesoran muchos foros y programas y participan en ellos. El personal de BIFAD participa en simposios a nivel regional, estatal y nacional. Son portavoces importantes y muchas veces ayudan a montar los programas de las universidades.

Materiales disponibles

1986 Commission on the Future of the South, Cross Cutting Issue Report No. 4 International Trends and Policy Implications, preparado por Southern Growth Policies Board (cubierta, índice y lista de los miembros de la Junta, solamente).

Southern Agriculture in a World Economy, Leaflet No.11, "Trade and Policy Ideas: 1990 and Beyond", preparado por el Southern Rural Development Centre, el cual representa las universidades tipo *land-grant college* en 13 estados del sur de los Estados Unidos.

Southern Agriculture in a World Economy, Leaflet No.9, "The Caribbean Basin, An Initiative or not?", preparado por Southern Rural Development Centre

Southern Region Extension International Trade Task Force -lista de miembros y Asesores.

Comentarios

Si bien la BIFAD no proporciona ayuda directa en inversiones y comercio a los países en desarrollo, su personal posee una gran riqueza informativa sobre lo que está ocurriendo en la comunidad agrícola de Estados Unidos, en particular a nivel académico y regional, y puede proporcionar referencias y datos útiles sobre qué empresas o personas contactar en las distintas áreas. Esto es así porque BIFAD ayuda a definir las políticas internacionales de los Estados Unidos, a través de su participación en conferencias, comisiones, comités, simposios y las comunidades universitarias. Como ejemplo se puede citar el trabajo de la Southern Growth Policies Board (Junta para Políticas de Desarrollo del Sur, un organismo interestatal apoyado y manejado por los estados y gobiernos locales del Sur de Estados Unidos y Puerto Rico).

Miembros de BIFAD mencionaron que muchas universidades trabajan en desarrollo de pequeñas empresas, y tienen servicios de mejoramiento y extensión que fomentan el desarrollo de empresas en ciudades pequeñas, industrias caseras, etc. Estas tareas de extensión se parecen mucho al trabajo que efectúan los proyectos internacionales de desarrollo rural.

3.2.2. *U.S. Department of Agriculture (USDA) - International Organizations Division (IOD)*

Dirección:

USDA - 12th & Independence Ave. SW
Room 3005
Washington, D.C. 20250-4300
Tel. (202) 690-2796
Telex. FIW 9976
Fax. (202) 653-8715

Tipo de organización: organismo del Gobierno de EE.UU.

Contactos:

David Winkleman, Director, IOD

Tel. (202) 653-7356

David Black, Vínculo con el IICA

Tel. (202) 458-3767

Roger Lewes, Contacto, IOD

Tel. (202) 690-2796

Laura Whittaker, Asuntos Extranjeros

Tel. (202) 690-3796

Breve descripción de la organización

La rama de la IOD que se ocupa del sector privado -División de Relaciones con el Sector Privado (Private Sector Relations, PSRD)-fue establecida en 1982 como una respuesta a la Iniciativa para la Cuenca del Caribe, del Presidente Reagan. Hace poco la PSRD cambió su nombre por el de División de Industrias Alimentarias (Food Industry Division), pero no sufrió ningún otro cambio importante. Hasta hoy, se ha centrado casi exclusivamente de los 21 países de la Iniciativa para la Cuenca del Caribe (ICC), si bien su mandato es mundial. Su objetivo es promover inversiones y exportaciones. Su personal le da apoyo al Consejo para la Promoción de Agroindustrias (Agrobusiness Promotion Council, APC), un grupo de líderes del sector privado de E.U., el cual representa unas 30 compañías que promueven el desarrollo agrícola en la Cuenca del Caribe.

Servicios que presta

Desarrolla su actividad en las siguientes áreas principales:

- Talleres sobre mercadeo agrícola. Se trata de conferencias y reuniones especiales organizadas por el APC, las cuales proporcionan información técnica y práctica, contactos e información sobre oportunidades de inversión. Uno de esos talleres es por ejemplo, el de Conexiones entre Puertos Marítimos (Seaport Connection).

- Misiones para fomentar oportunidades de negocios, dirigidas por miembros del APC, que brindan al sector privado de Estados Unidos la oportunidad de negociar operaciones comerciales y de inversión en el Caribe y América Central. También organizan reuniones de alto nivel con los distintos países para discutir sobre el clima para las inversiones, las regulaciones al comercio, etc.
- Giras de visitas a empresas agroindustriales en Estados Unidos, las cuales permiten a los productores y comercializadores de los países de la ICC, tener acceso a aquellas empresas agrícolas de los EE.UU. cuyas actividades de producción, procesamiento o mercadeo les interesan.
- Visitas de grupos técnicos. El personal de IOD organiza grupos de expertos del Ministerio de Agricultura, de otros organismos del sector público de EE.UU. y de la empresa privada, dichos grupos viajan a países en vías de desarrollo o de ingresos medios para responder a solicitudes de información específicas sobre los requisitos de importación de EE.UU., y sobre producción, manipuleo, procesamiento y mercadeo de productos agrícolas.
- La IOD ha establecido también un Centro de Información Agroindustrial, distribuidor de las solicitudes de asistencia técnica y científica formuladas por las empresas de la ICC y de E.U., y de información sobre inversiones agrícolas, comercio y mercadeo en dichos países.

Materiales disponibles

Brochure on the Private Sector Relations Division

The Seaport Connection - folleto informativo sobre un taller.

Lista de miembros del APC

Comentarios

Se estima que el aporte principal de esta división es apoyar al Consejo para la Promoción de Agroindustrias (Agrobusiness Promotion Council, APC). Por lo tanto, los contactos más valiosos son los establecidos con el APC.

3.2.3. *United States Department of Agriculture (USDA) - Foreign Agriculture Service (FAS) - Trade and Economic Information Division*

Dirección:

USDA Foreign Agricultural Service
Room 5057, South Building
Washington D.C. 20250-1000
Tel. (202) 720-3448

Tipo de organización: Organismo del Gobierno de EE.UU.

Contactos:

Dewain H. Rahe, Director, División de Políticas de Comercio Internacional Tel. (202) 720-1294
Robert Wentzel, Director, Grupo Interamericano
Tel. (202) 720-1336

Breve descripción de la organización

ington y proporciona apoyo técnico al personal destacado en el resto del mundo. En la oficina de Washington hay una inmensa base de datos con información sobre productos agrícolas.

Servicios que presta

El FAS proporciona informaciones estadísticas al público a un costo módico (por ejemplo, datos sobre volumen y valor de las importaciones y exportaciones a los EE.UU. de de ALC), muchas de las cuales provienen de la Oficina de Censos de EE.UU., otras de la FAO y también de las Naciones Unidas. Almacenan datos de los últimos 5 a 7 años; para conseguir los análisis sobre ese período, el interesado debe entrar en contacto con un Oficial de Informes de la División de Información del FAS.

La Base de Datos sobre el Sistema de Comercio (UN Trade System Database) de las Naciones Unidas, contiene información sobre la serie D,

comunicados a las Naciones Unidas por sus países miembros desde 1962 hasta el presente, la cual incluye un perfil del país, con un resumen de la situación nacional en cuanto a importaciones agrícolas, balanza comercial, abastecimiento y distribución de productos agrícolas, y otras informaciones sobre el comercio exterior del mencionado país.

Materiales disponibles

Datos estadísticos a cinco años sobre importaciones y exportaciones, volúmenes y valor en dólares

Comentarios

Una empresa norteamericana que enfrenta una barrera para la exportación de sus productos a otro país deberá contactar al Grupo Facilitador para el Desarrollo del Mercado (Market Development Cooperator Group) del FAS, quien en articulación con el Ministerio de Agricultura buscan eliminarlo. Igualmente, una empresa que siente que fue tratada injustamente por un gobierno extranjero en un asunto comercial (por ejemplo, perder una oferta siendo el mejor licitador), también puede contactar a este Grupo.

3.2.4. *United States Department of Commerce (DOC) -International Trade Administration (ITA)*

A. Caribbean Basin Division - Rm H3020

Contactos:

Laura Subrin - Tel. (202) 482-0703

Mark Seigleman, Michelle Brooks - Tel. (202) 482-2527

B. South America Division - Rm H3029 y Rm H3021

Contactos :

Paul Moore - Tel. (202) 482-2521

Roger Turner - Tel. (202) 482-1495

Dirección:

14th & Constitution Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20230

Tipo de organización: Organismo del Gobierno de EE.UU.

Breve descripción de la organización

La Dirección de Comercio Internacional (ITA) del Ministerio de Comercio (DOC) coordina asuntos referentes a la administración del comercio, las políticas de comercio internacional y los programas comerciales de EE.UU.. Su personal está constituido por especialistas en comercio que trabajan en las 48 oficinas distritales y en las 19 sucursales, situadas en los principales centros industriales y comerciales de todo el país.

Las oficinas regionales y nacionales de la Dirección de Comercio Internacional del Ministerio de Comercio, son las encargadas de elaborar la política bilateral y multilateral de dicho ministerio, con miras a mejorar las relaciones comerciales y de inversión de EE.UU. con los países.

Servicios que presta

Brinda asesoría para entablar negocios en los países respectivos, da apoyo a los funcionarios del servicio de comercio exterior de EE.UU. (U.S. Foreign Commercial Services (FCS) que están en dichos países, y efectúa estudios y análisis sobre proyectos que puedan mejorar la aplicación de las políticas comerciales de EE.UU. en dichos países. Por el énfasis puesto en la Iniciativa para la Cuenca del Caribe - ICC -, esa división ha elaborado una serie de proyectos para desarrollar la industria en dicha región, y mejorar el clima para las inversiones y el comercio. El procesamiento de alimentos es una de las áreas prioritarias para el fomento de oportunidades de comercio e inversión.

Las oficinas nacionales apoyan a los empresarios de E.U., recoge y difunde información sobre situación y perspectivas del mercado, ofrece asesoría especializada y además representa los intereses comerciales de EE.UU. ante los gobiernos en cuestión, ante misiones comerciales internacionales y en muchas ferias comerciales en todo el mundo.

También brinda apoyo a los programas internacionales de varios organismos del gobierno de EE.UU. Entre otros servicios que proporciona, están los informes sobre datos de comercio internacional (World Traders Data Reports), la delegación para poner en contacto entre sí socios (Matchmaker Delegation) y los servicios de distribuidor y agente (Agent Distributor Services).

Materiales disponibles

U.S. Department of Commerce. International Trade Administration, Caribbean Basin Division. Folleto descriptivo sobre el trabajo de la división.

1989 Guidebook. Caribbean Basin Initiative: presenta los datos básicos de dicha iniciativa en el citado período, los programas seleccionados, las fuentes de financiamiento, estadísticas sobre importaciones, etc.

Costa Rica Seafood Export Firms: lista de empresas, con sus direcciones y contactos en Costa Rica.

Foreign Investment in Costa Rica. The Legal Framework: publicación reimpressa con el permiso de The Lawyer of the Americas y el autor.

The Costa Rican Fishing Sector: informe preparado por la Embajada de Estados Unidos en 1987.

The CBI Business Bulletin: publicación mensual del Centro de Información sobre la Cuenca del Caribe, elaborada por el Ministerio de Comercio (DOC), la Dirección de Comercio Internacional (ITA) y el Servicio de Comercio Exterior (FCS) con apoyo de la AID.

Central American Processed Foods. Investment and Trade Opportunities Profile: publicado por la CCAA y elaborado por el Ministerio de Comercio de E.U.

Caribbean Basin Country Sources- por países: folleto con una breve descripción de las instituciones del país que ofrecen apoyo financiero para invertir, y mención breve sobre los criterios de selección, y los contactos necesarios.

Investment Climate Statement- por país

Foreign Economic Trends and Their Implications for the United States, preparado por la Dirección de Comercio Internacional del Ministerio de Comercio de EE.UU. y Embajada de los EE.UU. en el respectivo país.

Costa Rica and the Caribbean Basin Initiative: preparado por la División de la ICC

Caribbean Basin Investment Survey: estudio preparado por la Dirección de Comercio Internacional en noviembre de 1988, con mucha información estadística sobre la ICC.

Ecuador - An Industry Sector Analysis- Agricultural Machinery: preparado por la Embajada de Estados Unidos en Quito.

Ecuador - An Industry Sector Analysis- Food Processing and Packaging Equipment: preparado por la Embajada de Estados Unidos en Guayaquil.

Agricultural Situation and Outlook - por país: informe preparado por las Embajada de los Estados Unidos en los respectivos países.

Latin American Shrimp Culture Industry, 1986-1990, preparado por la Dirección Nacional Oceánica y Atmosférica del Servicio Nacional de Pesquerías Marinas, Oficina de Asuntos Internacionales, sección de Análisis de Pesquerías Extranjeras, Ministerio de Comercio.

Listas de las Oficinas Distritales de los Servicios Comerciales de EE.UU.

Jamaica: Leading U.S. Imports and Exports: compilación de estadísticas del Ministerio de Comercio de EE.UU.

Export Directory: publicado por la Corporación Nacional de Exportación de Jamaica (Jamaica National Export Corporation).

Agro 21: programa del gobierno de Jamaica "Combina tecnología moderna con una planificación cuidadosa y definición de mercados meta, para promover la agricultura como negocio".

Information on Exports Under the CBI: preparado por la organización para la promoción de inversiones en Jamaica. (Jamaica National Investment Promotion Limited).

Investing in Jamaica, preparado por la C/CAA con asistencia técnica de la organización para la promoción de inversiones en Jamaica (Jamaica National Investment Promotion Limited).

Foreign Economic Trends and Their Implications por the United States, 1991, preparado por la Embajada de EE.UU. en Kingston y publicado por el Ministerio de Comercio de EE.UU. como parte de la International Marketing Information Series.

Investment Climate Statement: preparada en 1988, por personal de Embajada de EE.UU. en Chile.

Uruguay Promotes Flow of Capital - Legal Framework: preparado por el gobierno de Uruguay.

Free Zones Law : preparado por el gobierno de Uruguay.

The Investment System: breve descripción preparada por el Comité para el Desarrollo de las Inversiones del gobierno de Uruguay.

Comentarios

Los puestos de "economista internacional" en la Dirección de Comercio Internacional son ocupados por personas jóvenes que recién obtuvieron su doctorado en la universidad; poseen muchísima información, y le "toman el pulso" a lo que ocurre en los países con los que les toca trabajar, pueden brindar servicios como dar un resumen de la economía del país en estudio, y nombres de contactos claves en el gobierno, el mundo de los negocios y otras organizaciones de los sectores público y privado. Son muy serviciales y están deseosos de ayudar. Su trabajo consiste esencialmente en asesorar a empresarios estadounidenses, y po-

nerlos en contacto con personas u organismos clave en EE.UU. que tienen negocios directamente con ALC.

3.2.5 *Export-Import Bank of the United States (EXIMBANK)*

Dirección:

811 Vermont Avenue
Washington D.C. 20571
Tel. (202)566-8334
Telex WUT 89461 (EXIMBANK WSH)
TRT 197681 (EXIMUT)
RCA 148460 (EXBK UR)
Cable "EXIMBANK"
Fax 1-202-566-7524

Tipo de organización: Organismo del Gobierno de EE.UU.

Contactos:

George Donegan, Presidente Adjunto, Desarrollo de Mercadeo y Programas
Arthur Pilzer, Vicepresidente, América Latina
David V. Dettner, Encargado de Seguros
Daniel V. Dowd, Encargado de Seguros

Breve descripción de la organización

El Banco de Exportación-Importación de los Estados Unidos es un organismo gubernamental que tiene la autoridad para proporcionar préstamos, garantías y seguros para la exportación de bienes y servicios de E.U., compensar el efecto de los subsidios a los créditos para exportación de otros gobiernos, y absorber riesgos de crédito que el sector privado no aceptaría. De este modo, el EXIMBANK le permite a los exportadores de EE.UU. competir equitativamente en los mercados extranjeros con base en el precio, el desempeño, la entrega y el servicio.

Para aspirar al apoyo del EXIMBANK, el contenido de los bienes o servicios que se van a exportar debe ser norteamericano al menos en un 50%.

Servicios que presta

El EXIMBANK proporciona una gran variedad de servicios, entre los cuales se puede mencionar:

A través de su agente -Asociación de Seguros de Crédito para el Comercio Exterior (Foreign Credit Insurance Association, FCIA)- el EXIMBANK ofrece varios tipos de pólizas de seguros que cubren los riesgos de ausencia de pago en el crédito para transacciones de exportación.

Su programa de garantías al capital de trabajo (Working Capital Guarantee Program) ayuda a las pequeñas empresas a que obtengan financiamiento de preexportación por parte de los que han prestado.

Ofrece préstamos directos a los compradores extranjeros de bienes y servicios de EE.UU. y préstamos intermediarios para financiar a las entidades que dan préstamos a los compradores extranjeros.

Opera un programa de garantías de cumplimiento que proporciona préstamos por hasta un 85% del valor de la exportación.

Trabaja con las ciudades y los estados en un programa para informar a los funcionarios locales sobre la asesoría comercial que ofrecen los servicios del gobierno de EE.UU.

Materiales disponibles

Export-Import Bank of the United States: Directorio funcional.

Export-Import Bank of the United States: folleto descriptivo.

For Your Information: folleto de información sobre los servicios del EXIMBANK para las pequeñas empresas.

Your Competitive Edge in Selling Overseas: folleto que describe la asociación de seguros de crédito para el comercio exterior.

Medium and Long Term Export Loans and Guarantees: folleto descriptivo y formulario de solicitud.

Export-Import Bank of the United States: guía para la selección de programas.

The Export-Import Bank of the United States: cronograma de los seminarios anuales patrocinados por la institución.
Annual Reports of the US Congress on Export Credit Competition and the Export-Import Bank of the United States.

Comentarios

Los programas del EXIMBANK se han modernizado y consolidado, asimismo, se han introducido programas de préstamos más flexibles. Se estableció un programa de extensión para informar y capacitar a los gobiernos de los estados sobre las actividades del EXIMBANK.

De una revisión de los documentos disponibles y del Informe Anual se desprende que el EXIMBANK trabaja mayormente con grandes corporaciones y gobiernos extranjeros. Sus programas aún no son muy accesibles para los empresarios pequeños y medianos.

Las empresas estadounidenses deseosas de exportar a mercados de ALC en rápida expansión, pueden solicitar créditos para ello. Dichas empresas no tienen que contactar primero al EXIMBANK. Lo que hacen es pedirle al comprador de ALC que vaya a la institución del caso en su propio país y solicite el crédito. El banco de desembolso establecido en EE.UU. le pagará al exportador el monto de su venta. Esta garantía de crédito facilita el financiamiento de exportaciones de bienes de capital y servicios a Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Panamá y Venezuela. El crédito comprende un 100% del principal y los intereses, con tipos de interés variables o fijos, y la tarifa de exposición financiera.

3.2.6 U.S. International Development Cooperation Agency (IDCA) -Trade and Development Agency (TDA)

Dirección:

Room 309, SA-161621
North Kent Street Rosslyn, VA 22209
Washington, DC 20523
Tel. (703) 875-4357
Fax (703) 875-4009

Tipo de organización: Organismo del Gobierno de EE.UU.

Contactos:

Orlando Vélez, Director para América Latina

Al Algulo, Encargado Regional para América Latina

Becky Armenderaz, Encargada de Proyectos para los
Proyectos del Sector Privado

Breve descripción de la organización

La TDA se estableció en julio de 1980 como un componente de la IDCA, con el nombre de Programa para el Comercio y el Desarrollo (TDP). En agosto de 1988 se convirtió en un organismo independiente dentro de la IDCA. La TDA tiene un doble mandato: i) apoyar el desarrollo económico de países amigos en vías de desarrollo o de ingresos medios, ii) promover la exportación de bienes y servicios de Estados Unidos a estos países. Opera en asociación con el sector privado de EE.UU. y con otros organismos del gobierno.

Servicios que presta

La TDA proporciona financiamiento a las empresas estadounidenses para contratar estudios de factibilidad, consultorías y otros servicios de planificación en relación con proyectos grandes en los países en vías de desarrollo. Debido al aumento de las privatizaciones en estos países, la TDA ahora ofrece apoyo también para proyectos en el sector privado. Su presupuesto actual es de US\$ 35 millones por año.

La TDA financia operaciones de planificación, para ayudarle a las empresas de E. U. a participar y competir en las licitaciones para los más importantes proyectos del sector público en los países en desarrollo. También financia a compañías e individuos estadounidenses para desarrollar proyectos en el sector privado que ayuden al crecimiento de dichos países y que además representen importantes oportunidades de exportación para productos y servicios de E.U..

La TDA es la encargada de difundir la información referente al desarrollo del comercio y a la promoción de las exportaciones (anteriormente función de la AID).

La TDA tiene programas de capacitación y estudios, patrocina simposios sobre tecnología, financia misiones comerciales de países vendedores, y estudios de factibilidad.

Coordina sus servicios con muchos otros organismos del gobierno de EE.UU. (por ejemplo DOC, AID, FAA, OPIC y el EXIMBANK) y con instituciones multilaterales y regionales que ofrecen crédito para el desarrollo (BID, Banco Mundial, etc).

Materiales disponibles

United States Trade and Development Program: presentación al Congreso, Año fiscal de 1992.

Comentarios

Los estudios de prefactibilidad apoyados por la TDA no pueden ser consultados por el público sino hasta que hayan pasado 4 años desde el momento de su elaboración, ya que los efectúa y los financia en parte el sector privado.

Uno de los criterios para apoyar un estudio de prefactibilidad es que por cada dólar que cueste dicho estudio, la propuesta deberá contemplar al menos US\$ 0.75 de inversión en exportaciones (equipos). La agroindustria no es un sector que se apoya, excepto quizá si se trata de cosecha de camarones, pues de todos los estudios de prefactibilidad en agroindustria que ha apoyado la TDA, sólo entre un 3% y un 4% han mostrado potencial para generar buenas oportunidades de exportación. En los últimos dos años se efectuaron dos, uno para harina de pescado y otro para cosecha de cangrejos.

Algunos proyectos de agroindustria en los países piloto fueron los siguientes:

- Costa Rica: inversiones en desarrollo de mariscos y administración agroempresarial (exportaciones previstas de EE.UU. por US\$ 3,3 millones.)
- Jamaica: frijol de soya, desarrollo de agroindustrias, combustible agrícola renovable, producción de arroz (exportaciones previstas de EE.UU. por US\$ 13,9 millones)

3.2.7 *Overseas Private Investment Corporation (OPIC)*

Dirección:

1100 New York Avenue, NW
Washington D.C. 20527
Tel. (202) 336-8623
Telex 440227 OPIC UI
Fax (202) 331-4234

Tipo de organización : Organismo del Gobierno de EE.UU.

Contactos:

Dan Riordan, Gerente, Servicios de Inversión
Peter Ballinger, Gerente, Servicios de Inversión

Oficina de desarrollo :

Lila Granda, Analista del impacto del desarrollo
Andrew Rosen, Promoción de inversiones en América Latina
Graham Williams, Especialista en agroindustria
Michael Dilia, Encargado de desarrollo de nuevos negocios
Robert Dragon, Vicepresidente, Departamento de Finanzas

Breve descripción de la organización

La OPIC funciona como un organismo gubernamental que opera con sus propios recursos. Promueve el desarrollo económico en los países en vías de desarrollo; fomenta la inversión privada estadounidense en dichos países. Sus pólizas de seguro protegen contra riesgos de inconvertibilidad de la moneda local, expropiaciones o nacionalizaciones, y pérdidas por causa de conflictos armados, revoluciones, insurrección o guerra civil.

Sus servicios financieros comprenden préstamos directos de hasta US\$ 6 millones a pequeñas empresas, y garantías de préstamos hasta US\$ 50 millones. Hay programas para nuevos proyectos o para expansión de negocios existentes. OPIC maneja sus programas en más de 90 países en desarrollo.

Servicios que presta

La OPIC apoya a los inversionistas en dos programas principales: i) asegura sus inversiones contra ciertos riesgos políticos; ii) financia empresas patrocinadas por EE.UU. mediante préstamos directos y/o garantías de cumplimiento.

Además, en sus funciones financieras y de seguros, la OPIC brinda tres servicios importantes:

- El Servicio de información para el inversionista (Investor Information Service, IIS), centro de distribución de publicaciones que reúne todas las publicaciones oficiales de EE.UU. y extranjeras referentes al mundo de los negocios, la situación económica, política y de inversión en los países en desarrollo, y el clima para las inversiones en dichos países.
- El Banco de Oportunidades (The Opportunity Bank), un sistema computarizado de datos que pone en contacto los intereses de las empresas de EE.UU. con necesidades y requisitos de los proyectos de los países en desarrollo.
- El programa de misiones de inversión (The Investment Mission Program). Este programa organiza misiones a los países en desarrollo, para los inversionistas de EE.UU. interesados en concertar empresas conjuntas en dichos países.

Materiales disponibles

Folletos sobre:

Overseas Private Investment Corporation. Información general.

Opportunity Bank

Investor Information Service

Investment Insurance Handbook

Investment Finance Handbook

Contractors & Exporters

Annual Reports

Fiscal Year Annual 1992 Development Report

Comentarios

Esta organización es imprescindible para los empresarios de EE.UU. que desean invertir en los países en desarrollo. Si la inversión no está asegurada por la OPIC, es muy difícil obtener líneas de crédito de un banco comercial.

La información que brinda es seria, y los otros servicios que ofrece ponen al empresario de EE.UU. en contacto con oportunidades en los distintos países. Hay seguros para grandes y pequeños inversionistas (por ejemplo, US\$ 90 millones para General Motors con un negocio de locomotoras en Argentina, y US\$ 6.750 para RKI, para enlatar grasas comestibles en Egipto).

El proyecto debe tener solidez financiera y debe estar patrocinado por un inversionista con un amplio historial de éxitos en negocios similares.

Algunos negocios que pueden obtener el apoyo de OPIC son entre otros: producción agrícola, pesca, manufactura, silvicultura, procesamiento, almacenamiento e industrias de servicios que requieren bastante inversión de capital. El proyecto debe contribuir al desarrollo económico y social del país en el que se va a establecer, y no deberá tener un impacto negativo sobre la economía o el empleo en EE.UU.

3.2.8 *International Finance Corporation (IFC)*

Dirección:

1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433
Tel. (202) 473-0701
Fax (202) 334-0354

Tipo de organización:

Institución multilateral de desarrollo afiliada al Banco Mundial

Contactos:

Helmut Paul, Director de Inversiones para América Latina y el Caribe

Kent Lupberger, Gerente de División para Uruguay

Manuel Núñez, Gerente de División para Ecuador

Breve descripción de la organización

La IFC, establecida en 1956, es la fuente mundial más grande de financiamiento directo para proyectos de la empresa privada en los países en desarrollo. Su misión es promover el desarrollo de sus países miembros apoyando el sector privado.

Su objetivo principal es proporcionar financiamiento, asistencia técnica y asesoría gerencial necesarias para crear y aprovechar oportunidades de inversiones productivas. La IFC busca promover el flujo de capitales privados a nivel local e internacional, mediante el establecimiento o la expansión de mercados de capitales e instituciones financieras en los países miembros. También ofrece asistencia técnica a los gobiernos de los países miembros, en sus esfuerzos para crear un ambiente que propicie las inversiones productivas beneficiosas tanto nacionales como extranjeras.

De los US\$ 10.500 millones de inversiones aprobadas por la IFC en más de 1.000 negocios, más de US\$ 6.000 millones han sido para proyectos en el hemisferio occidental. Cerca de un 16% de la cartera mundial de la IFC cubre agricultura y agroindustria. En América Latina y el Caribe, incluye alimentos para animales, productos horneados, fertilizantes, pesca, molinos de harina, ganadería, aceite de palma, aves de corral, arroz, cultivo de camarones, frijol de soya y azúcar.

En 1981 se estableció el Servicio para el Desarrollo de Proyectos en el Caribe (Caribbean Project Development Facility, CPDF), bajo los auspicios del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, con la IFC como agencia ejecutora. Los objetivos de este servicio son: ayudar a los empresarios a elaborar y evaluar propuestas para proyectos de in-

versión productiva en el Caribe, y buscar fondos para esos proyectos cuando sea necesario. El alcance del CPDF se ha extendido y ahora abarca América Central.

Servicios que presta

La IFC brinda apoyo a los empresarios privados de ALC de la siguiente manera:

- Identifica y estructura proyectos rentables.
- Invierte directamente en los proyectos, y proporciona préstamos a largo plazo a los empresarios, sin garantías gubernamentales.
- Aumenta la entrada de capitales provenientes del exterior mediante la participación de inversionistas extranjeros en los proyectos que patrocina.
- Asesora a los países sobre la manera de fortalecer el crecimiento del sector privado.
- Financia a compañías locales que brindan créditos al desarrollo y las ayuda a ser más eficientes.
- Brinda asistencia técnica y gerencial a las empresas.

Materiales disponibles

El paquete de información de la IFC incluye:

International Finance Corporation Annual Reports

What IFC Does: Capital Markets-Mobilizing Resources for Development

Investment, Entrepreneurship and Growth: The Role of Private Sector in Development - conferencia dictada por Sir William Ryrie, Vicepresidente Ejecutivo de la IFC.

How to work with IFC

IFC in Latin America and the Caribbean

IFC in East Asia and the Pacific

IFC in Europe

IFC and the United States

IFC and Germany

The Africa Enterprise Fund

Comentarios

Las organizaciones del sector público y privado en Washington conocen bien a la IFC, y la consideran una excelente organización profesional. Los proyectos que cuentan con financiamiento de IFC se consideran buenas inversiones.

En cuanto a apoyar inversiones en agroindustria en países pequeños, la IFC se ve limitada, ya que prefiere los paquetes financieros mayores de US\$ 10 millones. Funcionarios del Ministerio de Comercio mencionaron que siempre que llaman o envían posibles inversionistas o empresarios de ALC a dicha corporación, obtienen su ayuda y apoyo.

El personal de la IFC ha participado en conferencias y seminarios copatrocinados por el Ministerio de Comercio, la C/LAA y ASAC International.

3.2.9 United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) - Investment Promotion Services (IPS)

Dirección:

1050 17th Street, Suite 800

Washington, D.C. 20036

Tel. (202) 659-5165 Telex 9102406649 IPS WSH

Fax (202) 659-7674

Tipo de organización:

Institución multilateral de desarrollo de las Naciones Unidas.

Contacto:

Antonio V. Daza, Encargado de Promoción de Inversiones

Breve descripción de la organización

El papel de esta organización es acelerar la industrialización en los países en desarrollo, y fomentar la cooperación industrial en todo el mundo. El papel particular del Servicio de Promoción de Inversiones (IPS) es presentar a los empresarios de los países industrializados, proyectos prometedores en los países en desarrollo, mediante una red mundial y las nueve oficinas de IPS en distintos lugares del mundo. El gobierno de cada uno de estos países financia cada oficina.

Servicios que presta

El IPS proporciona una amplia gama de servicios al inversionista de EE.UU. que busca oportunidades de inversión en los países en desarrollo.

Los países en desarrollo también pueden contactar al IPS cuando desean apoyo para identificar inversionistas potenciales.

Materiales disponibles**Folleto:**

What is UNIDO?

Investment Promotion Service

Summary of Project Proposals : información de fondo, donde se describe en una o dos hojas cada producto de exportación potencial, y cómo se insertaría en el mercado de EE.UU., cuál es la posición de dicho producto en el mercado internacional y qué nivel de inversión estadounidense se necesita para impulsar el negocio.

Ejemplos de un Compendio de Propuestas para Ecuador:

- Frutas secas o deshidratadas para exportación
- Cultivo de camarones en agua dulce
- Espárragos para la exportación
- Moras/frambuesas para la exportación
- Partes y componentes (prefabricados mediante un procedimiento patentado a base de bambú) para casas en proyectos agrícolas
- Producción de "Bixina" para exportación
- Alimentos deshidratados
- Producción de quinúa y sus derivados para exportación

Programas de Asistencia Técnica:

Follow-up of Industrial Investment Projects - Portfolio of Ecuador

Ecuador - The wood Sector: Actual Situation and Perspectives for Investment Projects

Joint Venture Opportunities hojas con información breve y básica. Puede ser útil a los inversionistas, y constituir un primer paso para conseguir información adicional.

Ejemplos de Oportunidades de empresas conjuntas para Uruguay:

- Planta procesadora de carne
- Planta empacadora de carne Frimacar
- Producción de frutas y verduras congeladas

Comentarios

No se está realizando mucho trabajo en América Latina. La División de Inversiones Industriales, cuya sede está en Viena, envía misiones a las regiones y países meta y estudia las oportunidades de inversión. Sólo Ecuador y Uruguay figuran con propuestas de proyectos u oportunidades de inversión. El IPS trabaja con OPIC y con IFC. IPS no parece ser un grupo muy dinámico; aparentemente tiene buena información, pero no promociona realmente sus servicios.

3.2.10 *Caribbean/Latin American Action (C/LAA)*

Dirección:

1211 Connecticut Avenue, N.W.
Washington D.C. 20036
Tel. (202) 466-7464 Telex 494-3133 CCAA UI
Fax (202) 822-0075

Tipo de organización: corporación privada, sin fines de lucro

Contactos:

Peter Johnson, Director Ejecutivo
Donna Comito, Subdirectora Ejecutiva
Anna Suárez, Relaciones Públicas

Breve descripción de la organización

La C/LAA es una corporación sin fines de lucro, financiada con regularidad por empresas de EE.UU. que tienen interés en los países de la ICC. Antes se llamaba Acción para Centroamérica y el Caribe. El cambio de nombre refleja la extensión de su alcance geográfico, pues ahora incluye a México, Colombia y Venezuela. La Junta Directiva se reúne dos o tres veces al año. Hay diez empleados a tiempo completo.

La AID y el Departamento de Estado le proporcionan financiamiento para eventos como la Conferencia de Miami (ver más abajo), y el Ministerio de Comercio también la apoya.

Servicios que presta

La C/LAA todavía concentra su acción en los países de la ICC. Su interés principal son las políticas referentes al mantenimiento y expansión de los beneficios de la ICC: es decir, abrir mercados para los países de la ICC y facilitar las inversiones en ellos.

El esfuerzo mayor de la C/LAA cada año es la Conferencia de Miami, cuando reúne altos funcionarios de los países de la ICC y de E.U., y representantes de las empresas. La AID, el DOC, la IFC y terceros están entre los 2.000 participantes cada año.

La C/LAA instala puestos de la "Cuenca del Caribe" en ferias comerciales seleccionadas. Algunos ejemplos de 1988 son: la New Orleans United Fruit and Vegetable Show, y la Bobbin Show en Atlanta.

Realizan también seminarios de inversión en los países de la ICC, y llevan voceros de EE.UU. para que se reúnan con representantes del sector público y privado en el país sede del seminario.

El "Grupo de Embajadas del Caribe", de la ICC, se reúne en la C/LAA. Este parece ser el foro que asegura que los intereses de las políticas oficiales de la ICC queden registrados en los informes de posición de la C/LAA y en sus presentaciones ante el Congreso estadounidense.

Los miembros de la C/LAA han establecido grupos especiales de trabajo para los principales productos y actividades. Por ejemplo, el grupo especial de trabajo sobre agricultura acaba de ser designado y entrará en operación dentro de poco.

Materiales disponibles

Investing in Jamaica - publicado por la C/LAA.

Caribbean Action - publicación trimestral de la C/LAA, contiene artículos analíticos sobre asuntos de política económica y desarrollo para distintos sectores industriales, y análisis de la situación política en general.

C/LAA Annual Reports

Annual Data Books - publicación anual que contiene un informe detallado sobre cada país miembro.

Comentarios

Esta organización brinda un apoyo satisfactorio a los países de la ICC y a los empresarios de EE.UU. interesados en ellos. Trabaja para lograr que las leyes impulsen el desarrollo comercial. La Conferencia de Miami, uno de los principales esfuerzos de la C/LAA, proporciona a los empresarios y políticos de la ICC y EE.UU. oportunidades para reunirse y discutir sobre políticas comerciales y otros asuntos de vital importancia.

3.2.11 *The Food Institute*

Dirección:

28-12 Broadway
Fair Lawn, NJ 07410
Tel. (1201) 791-5570
Fax (201) 791-5222

Tipo de organización: privada, sin fines de lucro

Contactos:

Frederic A. Schmidt, Vicepresidente, Servicios en Washington
Silver Spring, MD
(202) 946-2992
Brian Todd, Editor Gerencial,
Tel. (201) 791-5570
Fair Lawn, N.J.

Breve descripción de la organización

Esta es una asociación de información y divulgación para las empresas que operan en el sistema de distribución de alimentos, "desde las compañías de semillas hasta las cadenas comerciales, en contacto con cada uno de los componentes del sistema". Unas 2.600 empresas son miembros de este Instituto, que cuenta además con unos 6.000 suscriptores en América del Norte, América Latina y la Unión Europea. La tarifa para ser miembro es de US\$515 anual, e incluye una suscripción por un año al Food Institute Report.

Servicios que presta

En el Food Institute Report el lector encuentra artículos sobre asuntos de interés especial, análisis varios y secciones fijas, entre las cuales están:

Selección de artículos sobre distribución de alimentos: Food Distribution Digest - artículos breves y accesibles, provenientes de una gran diversidad de fuentes.

Informe de Washington sobre alimentos: Washington Food Report - lista semanal de medidas y acciones del gobierno de EE.UU. que tienen un impacto sobre el sector de los alimentos.

Informe sobre los mercados de alimentos: Report on Food Markets - sección que informa sobre los cambios en los mercados y lo que los suscita (por ejemplo, precios de los productos, la información sobre los mercados de importación y exportación, las condiciones de cultivo etc.)

Servicios de biblioteca: Library Services - un banco de información muy completo sobre la industria alimentaria. El personal del Instituto elabora informes especiales a partir de los datos de la biblioteca

Materiales disponibles

Description of Services

The Food Institute Report

Comentarios

En conversaciones con los representantes de las organizaciones entrevistadas, estos mencionaron al Instituto de los Alimentos como un grupo profesional cuyas publicaciones son muy útiles e interesantes para quienes trabajan en todas las fases de los negocios relacionados con la agricultura.

Este Instituto tiene ya 60 años de existencia, lo que es en sí un excelente signo, ya que su principal fuente de financiamiento proviene de los subscriptores. Sus publicaciones son de primera calidad. Pueden ser muy útiles para el sector agroindustrial de ALC, ya que ofrecen información valiosa sobre los mercados agrícolas, de distribución, etc. de EE.UU.

3.2.12 American Society of Agricultural Consultants - ASAC

Dirección:

ASAC INTERNATIONAL
301 Greenboro Drive
Suite 260
McLean, VA 22102
Tel. (703) 356-2455
Fax (703) 356-2488

Tipo de organización: asociación profesional**Contactos:**

Mike Peden, Vicepresidente Ejecutivo
Ib Hagston, Director General Asociado

Breve descripción de la organización

ASAC es una asociación de consultores profesionales en agricultura. La división internacional de ASAC, ASAC International, funciona como un banco de talentos agrícolas para los clientes de los consultores en todo el mundo. Son miembros de ASAC unos 400 consultores agrícolas profesionales y empresas de consultoría agrícola, provenientes de todos los sectores.

Por lo tanto, efectúan consultorías en muy variadas disciplinas. La ASAC es la encargada de referir los clientes a los consultores miembros.

Servicios que presta

La ASAC constituye para sus miembros un foro estable para el intercambio de ideas: organiza reuniones, seminarios, talleres, y facilita el acceso de sus miembros a los conocimientos y destrezas de sus co-asociados en administración, finanzas y alta tecnología.

Brinda servicio a aquellas organizaciones que necesitan consultorías agrícolas, refiriéndolas a los consultores idóneos.

Mediante una subvención del Programa de Comercio y Desarrollo de Estados Unidos (U.S. Trade and Development Program), la ASAC está preparando informes detallados -llamados Perfiles para Inversiones en Agroindustria- sobre empresas potencialmente rentables en la Cuenca del Pacífico, Africa, el Caribe, América Central y América del Sur.

La ASAC establece criterios profesionales y extiende certificaciones para los peritos agrícolas en unas 35 disciplinas diferentes. También ha establecido un Código de Etica y procedimientos para atender quejas.

Materiales disponibles

ASAC Annual Directory

ASAC International - folleto

Developing World Agribusiness Opportunities - publicación para los miembros.

Agribusiness Investment Opportunities in Ecuador - informe de los perfiles de proyectos.

Agribusiness Investment Opportunities in Costa Rica - informe de los perfiles de proyectos.

Comentarios

En los contactos con otras organizaciones, ellas se refirieron a la ASAC como excelente fuente de información básica y de fondo.

Está ejecutando, con el Programa de Comercio y Desarrollo de E.EUU., un proyecto para la preparación de perfiles de inversión; dicho proyecto de tres años acaba de ser extendido.

3.2.13 ARI (AgriData Resources Inc.) Network Services**Dirección:**

330 East Kilbourn Avenue
Milwaukee, WI 53202
Tel. 1-800-558-9044 (E.U.)
1-414-278-7676 (CAN)

Tipo de organización: privada, con fines de lucro

Contacto:

Brian Basting, Especialista en información agrícola

Breve descripción de la organización

Los Servicios ARI (AgriData Resources Inc.) de Redes de Información proporcionan información electrónica procesada y servicios de comunicación electrónicos para el sector agrícola de América del Norte. También imprimen dicha información, y sus publicaciones dan servicio a unos 200000 de los principales agricultores comerciales y ganaderos, los cuales generan casi un 70% de toda la producción agrícola de E.U.. La organización tiene unos 150 empleados.

Servicios que presta

"Farm Futures", una revista mensual de negocios agrícolas que informa sobre finanzas, mercadeo, Bolsa y el mundo empresarial, dirigida exclusivamente a los 160.000 principales productores de granos, algodón y ganado de Estados Unidos.

La red de información ARI proporciona información sobre los siguientes temas: noticias, clima, servicios de asesoría, proyecciones de la producción, precios de productos para entrega inmediata y precios de productos para entregas a término, opciones de compra o de venta, gráficos, manejo de hatos, sanidad del hato, tecnología, y un servicio de información y educación sobre los productos.

"Top farmer", un boletín semanal con proyecciones gráficas, que brinda asesoría en mercadeo y operaciones de bolsa compensatorias para productos agrícolas básicos a miles de agricultores .

Materiales disponibles

AgriData Network: Paquete de información sobre la red de información AgriData: servicios y costos.

Comentarios

Los servicios que presta AgriData Resources Inc (ARI) -en particular la revista "Farm Futures"- son muy útiles para los agricultores y los sectores relacionados con la agricultura, tanto en Estados Unidos co-

mo en Canadá. Su valor para la agroindustria de ALC sería básicamente ilustrativo.

Para utilizar las redes electrónicas de Agridata es necesario tener un buen conocimiento de computación y estar familiarizado con sistemas de comunicación interactiva. Cierta información de la red Agridata puede ser útil para las empresas agroindustriales de ALC. Sin embargo, su costo tan alto y la falta de instalaciones idóneas para comunicación electrónica en ALC pueden ser un factor limitante.

3.2.14 *The Ceres Group*

Dirección:

1629 K Street, N.W. - Suite 1100
Washington, D.C. 20006
Tel. (202) 785-6700
Fax. (202) 331-4212

Tipo de organización: ente privado, con fines de lucro.

Contactos:

Michael L. Shaw. Ph. D. (jefe).
Paul Weller (jefe)

Breve descripción de la organización

Esta firma representa a asociaciones profesionales de empresarios agrícolas, por ejemplo los productores de manzanas. Es básicamente una empresa de servicios corretaje de información sobre el sector público.

Servicios que presta

La firma proporciona a sus clientes información agrícola difícil de conseguir por otros medios. Envía distintos boletines periódicos según el tipo de cliente, y parece tener una red muy amplia y de muy alto nivel para recoger la información.

La firma establece citas, asiste a reuniones informativas de alto nivel en nombre de las asociaciones que representa; además, prepara y distribuye, por medio de sus boletines, información muy valiosa sobre otras asociaciones profesionales y sobre las políticas y regulaciones del gobierno de EE.UU. que pueden afectar a sus clientes. Utiliza la red de AgriData para efectuar sus análisis y como insumo para sus informes.

Materiales disponibles

Muestras impresas de material de AgriData

Comentarios

El servicio que presta es útil, por sus fuentes de información y sus contactos. Si una empresa de un país de ALC está interesada en contactar citas y establecer lazos provechosos, este es el tipo de firma que podrían contactar en Washington, incluso para servirles como agente o representante profesional.

4. CANADA

4.1 Lista de organismos y contactos canadienses

4.1.1 Organismos gubernamentales

Canadian International Development Agency (CIDA) - Industrial Cooperation Branch -Perfil No. 1

4.1.2. Corporación perteneciente a la Corona Inglesa

The Export Development Corporation - Perfil no. 2
Ministry of External Affairs Trade Development Division
Tel: 613-996-5546
Fax: 613-943-8806

Contacto:

Doug Campbell, Director Trade Division LAC countries

Ontario International Corporation - Perfil no. 3

Ministry of Agriculture, Fisheries and Foods of Quebec
201 Boul. Cremazie Est. - 4ieme etage Montreal, Quebec H2M 1L4
Tel: 514-873-4182

Contacto:

Pierre Daigle, Associate to Minister

4.1.3 Organismos del sector privado, sin fines de lucro

Canadian Commercial Corporation
50 O'Connor Street
Ottawa, Ontario, K1A 0S6
Tel: 613-992-4398
Fax: 613-995-2121

Contactos:

Peter Stevens, Manager Overseas
Jim Burt, Manager U.S. Division

Canadian Exporters Association - Perfil no. 4

Canadian Importers Association - Perfil no. 5

The Canadian Council for the Americas - Perfil no. 6

Trade Facilitation Office Canada - Perfil no. 7

Association des Courtiers en Alimentation Du Quebec (ACAQ)
Tel: 514-696-3360

Contacto:

Mr. Michel Lalonde, President

Club Export - Quebec
200 rue Macdonald, Bureau 304
Saint-Jean-Sur-Richelieu, Quebec, J3B 8J6
Tel: 514-873-4410 514-349-1521
Fax: 514-349-6923

Contacto:

Mr. Richard Bourdeau (Cidem)

Association des Distributeurs Aux Services Alimentaires du Quebec
8585 Boul. Saint-Laurent, Suite 210
Montreal, Quebec, H2P 2M9
Tel: 514-385-5312
Fax: 514-385-3841

Contacto:

Sylvie Desrosiers. Dir. qrtnr

Quebec Food Processors Association (AMPAQ)
339 Jacques Cartier Sud, Suite 101
Saint-Jean-Sur-Richelieu,
Quebec, J3B 4K1
Tel: 514-346-1801
Fax: 514-345-7552

Contacto:

Andre Latour, Directeur General

4.1.4 *Organismos del sector privado, con fines de lucro*

World Trade Centre Toronto
60 Harbour Street
Toronto, Ontario, M5F 1 B7
Tel: 416-863-2001
Fax: 416-863-4830

Servicios: contactos de exportación-importación, programas de capacitación, talleres e información comercial

World Trade Centre Vancouver
400-999 Canada Place
Vancouver, British Columbia. V6C 3C1
Tel: 604-681-2111
Fax: 604-681-0437

Servicios: contactos de exportación-importación, programas de capacitación, talleres e información comercial

World Trade Centre Edmonton
P.O. Box 1480 (79 St & 115 th Ave. Gate)
Edmonton, Alberta, T5J 2N5
Tel: 403-471-7283
Fax: 403-477-0128

Servicios: contactos de exportación-importación, programas de capacitación, talleres e información comercial

World Trade Centre Montreal
380 Rue Saint Antoine Ouest
Montreal, Quebec H2Y 3X7
Tel: 514-281-9616
Fax: 514-281 -7608

Contacto:

Oswaldo Núñez

Servicios: contactos de exportación-importación, programas de capacitación, talleres e información comercial.

4.2 Perfiles de organizaciones

4.2.1 *Canadian International Development Agency (CIDA) -Industrial Cooperation Branch*

Dirección:

200 Promenade du Portage, Hull
Quebec, K1A 0G4
Tel. (819) 997 7901

Tipo de organización: Organismo del Gobierno Federal de Canadá

Contactos:

P. Shastri, Director de proyectos, Costa Rica y Jamaica
Marc Gagnon, Director de proyectos, Suramérica Occidental
Richard Smith, Director de proyectos, Suramérica Oriental
Laurent Charette, Director de proyectos, México-Am. Central

Breve descripción de la organización

Establecida en 1984, esta División ayuda a las empresas canadienses a penetrar en nuevos mercados en los países en desarrollo, y ofrece apoyo a las que buscan oportunidades de inversión, coinversiones y transferencias de tecnología en dichos mercados

Servicios que presta

La División tiene dos secciones:

Sección de colaboración para negocios a largo plazo, que realiza las siguientes actividades:

- Estudios iniciales: apoyo financiero a las compañías canadienses para elaborar estudio preliminar de los factores más importantes para establecer negocios a largo plazo con una empresa de un país en desarrollo.
- Estudios de factibilidad: continuación de los estudios iniciales, para llevar a la compañía al término de sus negociaciones para la empresa conjunta u otra operación.
- Medios para probar o adaptar tecnología: apoyo financiero a fabricantes de tecnología canadienses para que puedan adaptar o demostrar su tecnología en un país en desarrollo, como parte de gestiones para concertar empresa conjunta.
- Apoyo al negocio: una vez que el proyecto arranca, ofreciendo apoyo financiero para compensar ciertos gastos de las primeras etapas de la operación en los cuales no se incurriría si el negocio se estuviera llevando a cabo en un país industrializado.

Sección de estudios para definición de proyectos. Proporciona asistencia financiera a las empresas canadienses, incluso a casi todas compañías consultoras que desean efectuar estudios para definir proyectos de inversión.

Materiales disponibles

The Business of Development. Es un paquete de información que explica detalladamente el trabajo de la División, y los requisitos que deben satisfacer las empresas canadienses para recibir asistencia financiera.

Comentarios

Esta división ofrece posibilidades muy interesantes, pero los directores de proyectos opinan que las empresas canadienses no están suficientemente enteradas de los servicios que puede brindarles.

4.2.2 *The Export Development Corporation*

Dirección:

151 O'Connor Street
Box 655, Ottawa, K1P 5T9
Tel. (613) 598-2500

Tipo de organización: Corporación de la Corona Inglesa

Contactos:

Robert Van Arthur, Vicepresidente
Doug Fortney, Oficial

Breve descripción de la organización

El objeto de esta organización es facilitar y desarrollar el comercio de exportación de Canadá.

Servicios que presta

- Seguros. Las empresas canadienses, de cualquier tamaño, pueden asegurar en la Corporación sus exportaciones contra la falta de

pago de los compradores extranjeros. La corporación cubre un 90% de todo riesgo comercial y político.

También hay seguros para la inversión en el extranjero, por medio de los cuales el inversionista que concierne coinversiones en otro país puede protegerse contra guerra, revolución, expropiación y conversión a moneda local de sus ganancias y capitales.

- Garantías. La corporación extiende garantías de cumplimiento para el comercio o para licitaciones.
- Financiamiento para las exportaciones, hasta por 85% del valor total del contrato, con tipos de interés fijos y variables, a los compradores extranjeros de bienes, equipos y servicios canadienses. Las facilidades de financiamiento comprenden: préstamos, préstamos con acuerdos de desembolsos múltiples, líneas de crédito, programa de compras con valores mercantiles, protocolo, crédito especializado.

Materiales disponibles

EDC Today (La Corporación para el Desarrollo de las Exportaciones Hoy): revista bimestral con informes sobre la actividad de la Corporación, y temas de interés para los exportadores.

Contact list for exporters-Information pack: paquete informativo que explica los servicios que ofrece la Corporación.

Comentarios

Si bien esta organización tiene como objetivo fomentar las exportaciones de Canadá, puede ser útil en el contexto de una coinversión, por ejemplo, cuando una empresa canadiense va a exportar bienes de capital a ALC en una coinversión que podría utilizar inicialmente fondos de la División de Desarrollo Industrial de la CIDA)

4.2.3 *Ontario International Corporation*

Dirección:

56 Wellesley Street West, 7th Floor
Toronto, Ontario, Canada M7A 2E4
Tel. (416) 965-3013

Tipo de organización

Organismo provincial del Gobierno Provisional de Ontario, afiliado al Ministerio de Industria, Comercio y Tecnología de Ontario, cuya Junta Directiva es constituida por empresarios locales.

Contacto:

Fred A. Sheehy, Director para América del Sur

Breve descripción de la organización

El objetivo principal de esta organización es apoyar en el campo de la comercialización internacional la capacidad del sector público y privado de Ontario para prestar servicios de gerencia y administración y otras destrezas profesionales, para proyectos de inversión.

Se dedica sobre todo a los países en desarrollo, en particular a los países de ALC. Entre sus clientes se cuenta una amplia gama de empresas e instituciones de Ontario que ofrecen su capacidad profesional y administrativa a los mercados del exterior.

Servicios que presta

- Identifica, investiga y difunde información sobre oportunidades de negocios y proyectos.
- Asesora sobre oportunidades y técnicas de exportación.
- Promueve los servicios de las empresas de Ontario en el mercado internacional.
- Identifica empresas individuales o consorcios locales que pueden satisfacer necesidades específicas de clientes extranjeros.
- Apoyo para poner en contacto a las empresas canadienses y extranjeras que desean concertar una empresa conjunta.

- Asistencia financiera y administrativa mediante una serie de programas para la penetración de mercados y apoyo a la competitividad, tales como: "Nuevos Compradores", "Estudios de Prefactibilidad y de Factibilidad", "Viajes de los Clientes a los Mercados", "Capacitación y Prácticas", "Formación de Consorcios" y "Asistencia Continua".
- Actúa como intermediario en los contratos entre empresas de Ontario y clientes extranjeros.
- Actúa como primer contratista de los clientes extranjeros cuando se considera apropiado o necesario.

Materiales disponibles

Company Profiles - con información sobre ciertas compañías.

Booklet- Financing Internacional Capital Projects - informa sobre los pasos a seguir en el proceso de financiamiento, y sobre oportunidades de proyectos.

Ontario Expertise Agriculture - boletín sobre algunos fabricantes y productores de Ontario y las tecnologías más nuevas que se utilizan.

Comentarios

Si bien no es la organización idónea para iniciar un programa de exportaciones a Canadá o una coinversión con una empresa canadiense, sí puede ser útil en ciertas situaciones específicas.

4.2.4 *Canadian Exporters Association*

Dirección:

99 Bank Street, Suite 250
Ottawa, Ontario K1P 6B9
Tel. (613) 238-8888

Tipo de organización

Organización privada, sin fines de lucro.

Contacto:

James Moore, Secretario

Breve descripción de la organización

Se trata básicamente de un grupo de cabildeo de los exportadores canadienses. Entre sus miembros se cuentan fabricantes, empresas mercantiles, agricultores, empresas de transportes, ingenieros consultores, empresas constructoras, empresas consultoras y de servicios, cuyo común denominador es la exportación de bienes o servicios.

Servicios que presta

Si bien el objetivo principal de esta organización es promover las exportaciones de Canadá al resto del mundo, puede ayudar a las empresas de ALC a establecer útiles contactos comerciales y de inversión.

Materiales disponibles

Export News. Boletín mensual que informa sobre acontecimientos económicos, políticos, legales e internacionales que afectan las oportunidades de exportación de las empresas canadienses. No incluye estudios de mercado.

Export is our business - publicación sobre la organización, con artículos sobre sus miembros.

Comentarios

Puede ser muy útil cuando se busca un socio para una empresa conjunta.

4.2.5 Canadian Importers Association**Dirección:**

210 Dundas Street W. Suite 700
Toronto, Ontario M5G 2E8
Tel. (416) 595 5333

Tipo de organización: organización privada, sin fines de lucro.

Contacto:

Donald McArthur, Presidente

Breve descripción de la organización

Sus principales objetivos se enumeran a continuación: promover el comercio internacional en Canadá, representar a los importadores canadienses, así como también asesorar, aconsejar y guiar a sus miembros en todos los campos que puedan afectar su actividad comercial diaria. Cualquier empresa o individuo que demuestra un interés directo en el comercio internacional de Canadá puede ser miembro.

Servicios que presta

Información general sobre temas de importancia para los importadores.

Reuniones y seminarios, para discutir asuntos referentes al comercio y desarrollo que interesan a los miembros.

Asesoramiento y guía en aquellos aspectos de la actividad importadora que afectan a sus miembros individual o colectivamente.

Materiales disponibles

Importweek - publicación semanal líder en su ramo, que se ha convertido en una verdadera autoridad en cuanto a noticias y análisis de aquellos puntos relevantes al comercio internacional en Canadá. También ofrece información estadística, y notas de la Oficina de Aduanas para todos los importadores.

Membership Directory - listado completo de todos los miembros de la Asociación, clasificados por producto que importan por orden alfabético con el nombre, la dirección, el teléfono y el fax del representante.

Importfile - lista de abastecedores extranjeros que desean exportar sus productos a Canadá, elaborada a partir de las solicitudes que recibe la Asociación, clasificados por producto y luego por país.

ImportCanada - manual que explica los principales aspectos del negocio de importación, extendiéndose en temas como: "¿Cómo montar un negocio de importación?", o: "¿Cómo empezar a importar?", y también sobre la reglamentación vigente para la entrada de artículos en el país. Material valioso tanto para el importador que ya está establecido como para el empresario que desea entrar en dicho campo. Contiene una gran riqueza informativa, y estrategias para la importación.

Comentarios

Esta es una organización muy respetada y de larga tradición. Su información se considera un requisito *sine qua non* para el empresario que desea exportar a Canadá.

4.2.6 *The Canadian Council for the Americas*

Dirección:

145 Richmond Street West, 3rd Floor
Toronto, Ontario M5H 2L2
Tel. (416) 367-4313

Contactos

Sr. Gary German, Presidente
Ms. Halina Ostrovski, Directora Ejecutiva

Breve descripción de la organización

Esta organización se constituye como un centro de contacto en Canadá para las actividades de inversión y comercio en países de América Central y América del Sur, el Caribe y México.

Sus objetivos son promover el comercio, asesorar al gobierno del Canadá en asuntos que afectan el comercio, y proporcionar información y asesoría a empresas canadienses y extranjeras en asuntos de comercio

e inversión en el continente. Toda persona o empresa que tenga intereses en dicho campo puede ser miembro.

Servicios que presta

Distribuye entre sus miembros información de su interés, y organiza seminarios, talleres, almuerzos, etc., a solicitud de sus miembros o participantes, para tratar asuntos específicos o de interés general relacionado con este campo.

Es un punto de contacto en el sector privado de Canadá para delegaciones comerciales provenientes del extranjero.

Materiales disponibles

The Americas. Boletín mensual con información general pero muy útil sobre los siguientes asuntos: las actividades y políticas del gobierno del Canadá, perfiles de los países referidos y clima para la inversión (dirigida a empresarios canadienses que desean exportar o concertar coinversiones), y datos sobre los países de ALC, los cuales pueden ser importantes para las actividades comerciales y de inversión.

Mexico-Canada Business Bulletin - boletín que da información sobre el comercio bilateral.

Comentarios

Esta es una organización reciente que no cuenta todavía con muchos recursos económicos. Sin embargo, si se la contacta con suficiente antelación, puede proporcionar contactos útiles y ayuda en cuestiones específicas.

4.2.7 *Facilitation Office Canada*

Dirección:

56 Sparks Street, Suite 500
Ottawa, Ontario, K1P 5A9
Tel. (613) 233-3925

Tipo de organización: organización privada, sin fines de lucro, financiada por ACDI

Contacto:

Robert Gayner, Director Ejecutivo

Breve descripción de la organización

Proporciona asistencia a los países en vías de desarrollo para que promuevan sus exportaciones a Canadá. Mantiene relaciones estrechas con los organismos gubernamentales y el sector privado.

Servicios que presta

Apoyo para que los exportadores de los países en desarrollo participen en ferias comerciales y exposiciones en Canadá, para lo cual les ayuda a contactar a los mayoristas, detallistas, distribuidores y agentes en Canadá para que puedan promover sus ventas.

Apoyo a misiones comerciales, para planear itinerarios, concertar citas y facilitar en general las visitas de países en desarrollo a Canadá. En ciertas ocasiones ofrecen apoyo financiero.

Organización de seminarios sobre comercio, para difundir información sobre oportunidades en el mercado canadiense y en los mercados de los países en desarrollo.

Facilitar contactos entre importadores canadienses y exportadores de los países en desarrollo. Mantiene un registro de exportadores por área de interés, el cual circula entre los importadores potenciales de Canadá, y la Oficina de Promoción del Comercio une los intereses de unos y otros y proporciona la información que de ello resulta.

Documentación sobre estudios de mercado. Proporciona un resumen de las investigaciones de mercado en categorías específicas de productos.

Materiales disponibles

Trade Facilitation Office Canada - volante que resume los servicios que ofrece y los procedimientos de operación.

Flash - boletín trimestral distribuido a cerca de 2.300 importadores canadienses, que informa sobre los productos de exportación de los países en vías de desarrollo.

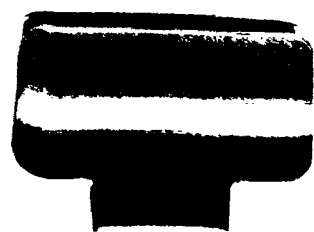
Estudios de mercado específicos, aunque con poco énfasis en productos agroindustriales.

Exporting to Canada. Película de 23 minutos en color que analiza las características del mercado de Canadá: sus diferencias regionales, el comercio al detalle, las alzas de precio, el empaque, el etiquetado y la inspección de productos alimentarios.

Comentarios

Es una oficina muy activa y eficiente. En general, los países de ALC están bien informados sobre sus servicios y muchos los utilizan. Sin embargo, sus recursos humanos y financieros no son suficientes para alcanzar plenamente todos sus objetivos.

**Esta edición se terminó de imprimir
en la Sede Central del IICA
en Coronado, San José, Costa Rica,
en el mes de junio de 1995,
con un tiraje de 500 ejemplares.**



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Sede Central / Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica / Tel.: 229-02-22/
Cable: IICASANJOSE/Télex: 2144 IICA CR / FAX (506) 229-47-41, 229-26-59 IICA COSTA RICA