

VI UN
C 14
2

70

**CANALES, CADENAS,
CORREDORES Y
COMPETITIVIDAD:**

Un enfoque sistémico y su
aplicación a seis productos
latinoamericanos de exportación

**CUADERNOS
DE LA CEPAL**



NACIONES UNIDAS



100

100



003600012
Cuadernos de la CEPAL, N° 70, C.2
(español)

- 1 APR 1993

CUADERNOS DE LA CEPAL

**CANALES, CADENAS,
CORREDORES Y
COMPETITIVIDAD:**
Un enfoque sistémico y su
aplicación a seis productos
latinoamericanos de exportación



NACIONES UNIDAS
COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE
Santiago de Chile, 1992

LC/G.1732-P
Agosto de 1992

Este documento ha sido preparado por la División de
Transporte y Comunicaciones de la CEPAL.

PUBLICACION DE LAS NACIONES UNIDAS

Número de venta: S.92.II.G.14

ISSN 0252-2195
ISBN 92-1-321380-8

INDICE

	<i>Página</i>
PREFACIO	9
RESUMEN	13
Capítulo I	
SEIS ESTUDIOS DE CASO	21
A. Las exportaciones de jugo de naranja concentrado y congelado del Brasil	21
B. Las exportaciones de calzado del Brasil	23
C. Las exportaciones de cerámica uruguaya realizadas por Metzen y Sena S.A.	25
D. Las exportaciones de confecciones textiles de Colombia ..	28
E. Las exportaciones de fruta de Chile	30
F. Las exportaciones de manzanas y peras del Alto Valle del Río Negro, Argentina	32
Capítulo II	
DISEÑO DE UN MODELO PARA LA COMERCIALIZACION DE LAS EXPORTACIONES LATINOAMERICANAS	37
A. El comercio internacional	38
B. El producto	39
1. Clasificación de los tipos de productos	40
2. Calidad	41
C. Los mercados	43
1. Los mercados de los productos de exportación	43
2. Los mercados de los servicios	44
D. La competitividad de los productos	45
1. De las ventajas comparativas a las ventajas competitivas	45
2. Factores determinantes de la competitividad de un producto	46
E. El entorno del comercio	48

	<i>Página</i>
F. Los corredores de comercio internacional	50
1. Concepto de corredor de comercio internacional	50
2. Los servicios de distribución física	53
G. Los canales de comercialización	55
1. Concepto de canal de comercialización	55
2. Cadenas y flujos	56
3. Los sistemas de comercialización	64
H. Relaciones entre los canales y los corredores	65
I. Los actores en los corredores y en los canales	67
1. Clasificación de los actores	68
2. Liderazgo y coordinación	68
3. Riesgo	68
4. Desglose del precio final del producto	70
5. Integración de actividades	71
J. La dinámica del comercio internacional y de los corredores especializados	73
1. Gestación del comercio internacional	73
2. Corredores especializados	76

Capítulo III

APLICACION DEL MODELO A LOS CASOS ESTUDIADOS	79
A. El jugo de naranja concentrado y congelado del Brasil	80
1. La etapa productiva	81
2. El sistema de comercialización del jugo de naranja en los Estados Unidos	84
3. Los corredores de comercio internacional	84
4. Los canales de comercialización	85
5. La dinámica del comercio	93
B. El calzado del Brasil	97
1. La etapa productiva	98
2. El sistema de comercialización del calzado en los Estados Unidos	100
3. Los corredores de comercio internacional	101
4. Los canales de comercialización	101
5. La dinámica del comercio	104
C. La cerámica del Uruguay	108
1. La etapa productiva	108
2. Los sistemas de comercialización de la cerámica en los Estados Unidos y Europa	110
3. Los canales de comercialización	111
4. La dinámica del comercio	114

	<i>Página</i>
D. Las confecciones textiles de Colombia	117
1. Los canales de comercialización	118
2. La dinámica del comercio	123
E. La fruta de Chile	125
1. La etapa productiva	126
2. Los sistemas de comercialización de la fruta	128
3. Los corredores de comercio internacional	130
4. Los canales de comercialización	131
5. La dinámica del comercio	138
F. Las manzanas y peras del Alto Valle del Río Negro, Argentina	142
1. El sistema de comercialización de las manzanas y peras en Europa	143
2. Los corredores de comercio internacional	143
3. Los canales de comercialización	144
4. La dinámica del comercio	150

Capítulo IV

CONCLUSIONES	155
A. La dinámica de las exportaciones latinoamericanas	155
1. Estreno de los exportadores en los mercados internacionales	156
2. Presencia regular de los productos latinoamericanos en los mercados internacionales	160
B. La competitividad de los productos de exportación	166
1. Competitividad en los mercados de destino	167
2. Papel del gobierno	168
3. Los intermediarios en los canales de comercialización .	169
4. Los corredores de comercio internacional	171
C. Las interrelaciones en los corredores de comercio internacio- nal y en los canales de comercialización	173
D. Consecuencias para las políticas gubernamentales	177
1. Creación de corredores de comercio internacional	177
2. Eficiencia de los corredores de comercio internacional .	177
3. Especialización de los corredores de comercio interna- cional	179
4. Utilización de intermediarios en las exportaciones	180
5. Competitividad de los productos latinoamericanos en los mercados de destino	180
6. Dinamismo de los exportadores	182
BIBLIOGRAFIA	183

PREFACIO

Expandir el valor y volumen de las exportaciones se ha convertido en uno de los aspectos cruciales de la agenda económica de la mayor parte de los países de América Latina y el Caribe. Sin embargo, no es fácil introducir nuevos productos en los siempre difíciles mercados internacionales, ni mantener y ampliar los mercados actuales. En efecto, aunque es de sobra sabido que para tener éxito la región debe exportar productos competitivos, no está claro de qué forma se puede alcanzar un buen nivel de competitividad.

La competitividad de un producto depende de la eficiencia con que se realizan todas las actividades comprendidas en la producción, distribución física y venta de éste, como asimismo del costo de los factores de producción. En el caso de las exportaciones, son primordiales en la competitividad las características y el precio final de un producto en los mercados internacionales, amén de las condiciones y la oportunidad para llegar a éstos. Evidentemente, estos factores dependen de un sinnúmero de elementos, que van desde las políticas macroeconómicas del país exportador hasta el diseño de los envases y de las etiquetas de los productos.

En la búsqueda de la tan ansiada competitividad, los gobiernos latinoamericanos han realizado esfuerzos sustantivos por alcanzarla, y pese a que ha habido progresos importantes, llama la atención el poco interés que han mostrado por la distribución física, incluido el transporte, y la venta de los productos de exportación. Precisamente en la forma en que se supera el desfase espacial y temporal que separa la producción del consumo se encuentran las mayores debilidades de las exportaciones de la región, así como también las mayores oportunidades para llegar en condiciones competitivas a los mercados internacionales. La falta de apoyo para la utilización de los contenedores y la existencia de puertos caros e ineficientes son muestras elocuentes de esta persistente falta de interés.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha llevado a cabo un proyecto denominado "Cooperación técnica entre países

de América Latina relativa al transporte, la distribución, la comercialización y la competitividad de sus exportaciones”, que fue ejecutado por su División de Transporte y Comunicaciones con el generoso apoyo financiero del Gobierno de los Países Bajos. En el presente documento, se sintetizan los resultados del proyecto, en que se analizan el desfase espacial y temporal y los obstáculos que deben superarse para que un producto latinoamericano llegue en condiciones competitivas a los mercados internacionales. Se han estudiado las experiencias concretas de algunos países de la región en la exportación de los más diversos productos, y la base empírica del proyecto es una serie de ocho monografías, siete de las cuales fueron elaboradas por consultores nacionales. Seis de las monografías corresponden a estudios de casos sobre las exportaciones latinoamericanas:

a) *La cadena de distribución y la competitividad de las exportaciones latinoamericanas: la exportación de jugo de naranja concentrado y congelado de Brasil* (LC/R.844), efectuado por Tulio Arvelo Durán y publicado en diciembre de 1989.

b) *La cadena de distribución y la competitividad de las exportaciones latinoamericanas: las exportaciones de calzado del Brasil* (LC/G.1669), preparado por Enio E. Klein y publicado en junio de 1991.

c) *La cadena de distribución y la competitividad de las exportaciones latinoamericanas: las exportaciones de cerámica uruguaya por Metzen y Sena* (LC/L.562), elaborado por Jorge Washington Hernández y publicado en junio de 1990.

d) *La cadena de distribución y la competitividad de las exportaciones latinoamericanas: las exportaciones de confecciones textiles de Colombia* (LC/L.676), realizado por Hernando Arciniegas Serna y publicado en enero de 1992.

e) *La cadena de distribución y la competitividad de las exportaciones latinoamericanas: la fruta de Chile* (LC/G.1639), elaborado por Luis Escobar A. y Gustavo Contreras R. y publicado en julio de 1990.

f) *La cadena de distribución y la competitividad de las exportaciones latinoamericanas: las exportaciones de manzanas y peras del Alto Valle del Río Negro, Argentina* (LC/G.1683), por Héctor Luis Castello, Irma B. Pacenza y Carlos Izurieta y publicado en diciembre de 1991.

Las otras dos monografías analizan los problemas portuarios en América Latina y la experiencia de Chile en la modernización de sus puertos. Una de ellas, preparada por la División de Transporte y Comunicaciones y titulada *Cambios estructurales en los puertos y la competitividad del comercio exterior de América Latina y el Caribe* (LC/G.1633-P), fue publicada en marzo de 1991. La otra, de los consultores Ricardo Ramos y

Carlos Hurtado, titulada *La cadena de distribución y la competitividad de las exportaciones latinoamericanas: racionalización portuaria en Chile* (LC/G.1597), fue publicada en diciembre de 1989.

En el curso del proyecto se confirmó la conveniencia de analizar simultáneamente los sistemas de distribución física y los mecanismos de comercialización, ya que ambos son esenciales para superar el desfase entre los productores y los consumidores. Con el objeto de examinar adecuadamente las múltiples y complejas actividades que se realizan para que un producto latinoamericano llegue a los consumidores en otro continente, las que deben perfeccionarse para que el producto sea competitivo, se elaboró un **Modelo para la comercialización de las exportaciones latinoamericanas**, que ha servido de base para analizar el tema en el presente estudio.

RESUMEN

Para analizar el desfase espacial y temporal y los obstáculos que hay que superar para que los productos latinoamericanos lleguen en condiciones competitivas a los mercados internacionales, se elaboró un modelo para la comercialización de las exportaciones latinoamericanas. Este sirve como marco analítico que permite categorizar a los agentes económicos que participan en el comercio internacional y las actividades que realizan, con el fin de examinar las interrelaciones entre ellos y con el entorno en que se desarrolla el comercio. El modelo permite identificar problemas y obstáculos y provee no sólo una base para formular soluciones sino también para evaluarlas y prever los efectos que podrían tener.

Asimismo, el modelo permite apreciar con mayor claridad el complejo proceso de la comercialización de las exportaciones, de modo que al aplicarlo, puede entenderse mejor tanto el proceso en sí mismo, como los elementos que más influyen en la competitividad de los productos de exportación latinoamericanos.

En el modelo se define un canal de comercialización como un conjunto de agentes económicos que llevan a cabo las actividades necesarias para que un objeto producido en un lugar pueda ser utilizado o consumido en otro. Los agentes y las actividades pueden ser agrupados según aspectos específicos de la operación de exportación. Cuando el ordenamiento puede realizarse en forma consecutiva en el tiempo, la agrupación resultante se denomina cadena; en caso contrario, se la llama flujo.

El canal de comercialización básico está formado por el flujo de negociaciones de las condiciones de venta del producto, la etapa productiva, el flujo de seguros, el flujo de financiamiento de la exportación, la cadena de distribución física, el flujo de información y documentación, y el consumo o utilización del producto. Un sistema de comercialización ha sido definido aquí como el conjunto formado por todos los canales de comercialización que existen en un país para que un producto llegue a los consumidores.

Los canales de comercialización no son entes aislados, por cuanto tienen un entorno que influye en forma directa e indirecta en ellos. De ese entorno se han extraído algunos elementos especialmente relevantes para el comercio internacional, con los cuales se construyó el concepto de corredor de comercio internacional.

Un corredor de comercio internacional es un conjunto formado por cuatro componentes, que interactúan entre sí y con el resto del entorno, a fin de permitir que se lleven a cabo tanto las exportaciones como las importaciones de un país. Los cuatro componentes son las normas y prácticas comerciales y financieras; las exigencias gubernamentales; la infraestructura, los vehículos, los equipos y las instalaciones, y por último, los actores.

Los actores pueden agruparse de acuerdo con la naturaleza de los servicios que prestan. A los efectos del modelo, se han considerado seis grupos de servicios: los de distribución física, que incluyen el transporte, los de promoción y venta de los productos, los de financiamiento, los de seguros, los de comunicaciones y telecomunicaciones, y los de apoyo para cumplir con las exigencias gubernamentales y las normas y prácticas comerciales y financieras. Además, hay un séptimo grupo de actores, formado por las entidades normativas y controladoras, sean éstas públicas o privadas.

Una de las virtudes del modelo es que permite apreciar las interrelaciones que existen entre las cadenas y los flujos que forman los canales de comercialización, entre los canales de comercialización, entre los canales y los corredores de comercio internacional, y entre todos los elementos recién mencionados y el entorno del comercio. Planteado el análisis de esta manera, se pueden explicar una serie de influencias recíprocas entre las cadenas, los flujos, los canales, los corredores y el entorno, que, de otra manera, deberían ser consideradas como datos, ya que no forman parte directamente del elemento estudiado.

El mejoramiento de los canales de comercialización no es el único desafío que deben enfrentar los exportadores de América Latina, y a su vez, la existencia de corredores de comercio internacional eficientes no es suficiente para asegurar el éxito del esfuerzo exportador. Los seis estudios de casos aportan antecedentes valiosos respecto de otros hechos que han influido en los inicios y evolución de las exportaciones analizadas.

Un proceso exportador exitoso es la conjunción de una serie de hechos y circunstancias cuya preponderancia aislada es difícil de sopesar y analizar; no obstante, a pesar de que no es fácil encontrar patrones generales, hay

elementos comunes que han afectado la competitividad de las exportaciones latinoamericanas, al menos en los casos estudiados.

En las etapas iniciales de las exportaciones, la demanda externa, sobre todo en los países industrializados, fue decisiva para el posterior éxito de éstas. La mayoría de los exportadores empezaron con un producto que encontró un espacio favorable o “nicho” en los mercados externos; luego crecieron y se diversificaron. También tuvo gran importancia el hecho de que el consumo real o potencial del producto inicialmente exportado fuera elevado, sobre todo en los Estados Unidos, por lo menos en relación con las escalas de producción de los exportadores latinoamericanos.

El nivel de los salarios en los cinco países de donde provienen los seis productos estudiados es más bajo que en los países importadores, lo que ha influido considerablemente en la competitividad de estos productos. Además, en casi todos los casos, ello ha ido acompañado de un nivel de productividad adecuado para competir con países en que se pagan salarios más bajos. Por su parte, las ventajas comparativas naturales han sido especialmente importantes en las exportaciones de productos agrícolas; sin embargo, las ventajas comparativas existentes en la producción, y de manera más general, en el país de origen, pudieron convertirse en ventajas competitivas en la medida que los exportadores pudieron utilizar corredores de comercio internacional y canales de comercialización eficientes para colocar sus productos en los mercados internacionales.

El fenómeno de globalización de la economía mundial ha hecho que en los países industrializados las importaciones de algunos productos representen un alto porcentaje del consumo total. Así ocurre, por ejemplo, con las confecciones textiles, el calzado femenino, el jugo de naranja y la fruta de fuera de temporada en los Estados Unidos. La globalización también ha llevado a los exportadores a enfrentar una mayor competencia en los mercados internacionales, lo que ha sido un poderoso estímulo para mejorar la competitividad de los productos.

En el análisis de los estudios de casos, uno de los elementos más difíciles de cuantificar y ponderar ha sido el de las políticas gubernamentales. En ellos se han identificado políticas relevantes, pero, debido a que dichas políticas no fueron examinadas en detalle, no se ha intentado ponderar su repercusión en las experiencias de exportación. Las políticas que han tenido particular incidencia en los inicios y evolución de las exportaciones han sido las políticas macroeconómicas, de promoción de las exportaciones y las políticas sectoriales directas. Especialmente importante ha sido la coherencia entre las políticas adoptadas en esas tres áreas.

Existe la impresión de que las políticas macroeconómicas, y muy especialmente su estabilidad en el tiempo, han tenido más importancia que las políticas específicas dirigidas a un sector en particular. Cualquier esfuerzo exportador necesita tiempo para madurar y producir los efectos esperados. Los agentes económicos están dispuestos a asumir riesgos, pero operan con más seguridad cuando las reglas del juego son transparentes y estables durante un período lo suficientemente largo para que un empresario pueda comprobar el rendimiento de su inversión.

Uno de los resultados más pertinentes de los estudios de casos es la poca importancia que han dado la mayoría de los países al mejoramiento de los corredores de comercio internacional, considerando que la eficiencia de los canales de comercialización depende directamente de ellos. Sólo en el caso de Chile se aprecia una política deliberada para remover las barreras institucionales, especialmente mediante la desreglamentación del transporte y la modernización de los procedimientos aduaneros. Incluso, tal como lo demuestra la experiencia chilena, se pueden lograr avances espectaculares en los puertos sin realizar costosas inversiones en nueva infraestructura, e incluso con una disminución de ésta.

El efecto de la producción en la competitividad puede ser considerado mucho menor que el que tienen otras actividades. En todos los casos estudiados se observó que del valor final del producto en el mercado de destino, la mayor parte se queda en las etapas intermedias entre la producción y el consumo y que los intermediarios obtienen los mayores márgenes.

Los intermediarios han tenido, y siguen teniendo, un papel mucho más importante que el que se les suele asignar en la actividad exportadora. Fueron decisivos en los comienzos de los sectores estudiados, excepto en el caso de las confecciones textiles de Colombia, y lo siguen siendo ahora que los volúmenes exportados han crecido en forma considerable en prácticamente todos los casos.

Los aportes más valiosos de los intermediarios, especialmente de los extranjeros, han sido la capacidad empresarial y financiera, el liderazgo, la nueva tecnología, y el conocimiento de los mercados internacionales; en efecto, el establecimiento de cadenas de distribución física eficientes y el crecimiento de las exportaciones de algunos productos se deben en gran medida a su participación.

Para superar el desfase espacial y temporal que hay entre la producción y el consumo es indispensable la intervención de los intermediarios. Como es imposible que cada productor se ponga en contacto con cada uno de los consumidores, la presencia de intermediarios en los canales de comerciali-

zación es una mera consecuencia de la racionalidad con que se efectúa el comercio nacional e internacional. Esa presencia depende básicamente del grado de especialización de las actividades que deben efectuarse, los recursos financieros que estén involucrados, las economías de escala que se puedan alcanzar, y las características del producto.

Sería un error evitar *a priori* a los intermediarios, pero sí es vital que haya competencia entre ellos en los corredores de comercio internacional, a fin de que las diferencias en los poderes de negociación entre los actores no se traduzcan en mermas de las utilidades que perciben los productores. En este sentido, cabe destacar que en el análisis de los seis casos se encontraron anomalías en la distribución y transferencia de riesgos, en cuanto a que un agente económico asume riesgos que no parecerían ser inherentes a su actividad.

Los exportadores que pudieron hacerlo optaron por utilizar inicialmente los sistemas de comercialización ya establecidos en destino y los servicios de distribución física existentes en sus propios países. Para ello recurrieron a la ayuda de aquellos intermediarios que estaban preparados para efectuar una serie de actividades en forma mucho más eficiente que los exportadores. De esta manera, la inversión requerida para empezar a enviar sus productos al extranjero disminuyó en forma decidida; además, pudieron concentrarse en otras actividades, lo que indudablemente ayudó a mejorar más rápidamente la competitividad de sus exportaciones.

El crecimiento y la consolidación de las exportaciones requirió de los exportadores un gran esfuerzo para mejorar la calidad de sus productos, por cuanto al crecer los volúmenes exportados, ésta se convirtió en un elemento de crucial importancia para los intermediarios y los compradores. Las normas de calidad en los mercados de los países industrializados, diferentes de las que existen en Latinoamérica, han aumentado constantemente, y ha disminuido el grado de tolerancia respecto de los productos que no cumplen con esas exigencias. En los productos de moda, como las confecciones textiles y el calzado femenino, esas exigencias pueden cambiar incluso en unos pocos meses. Para los exportadores, mejorar la calidad significó, en parte importante, llegar a exportar productos debidamente unitarizados y normalizados.

Por lo tanto, al mejorar la calidad, los exportadores pudieron tener acceso a nuevos segmentos de los sistemas de comercialización, por lo general más exigentes que los utilizados en los inicios, y evitaron que los aumentos de los volúmenes exportados se tradujeran en caídas pronunciadas de los precios. La realidad a que se han visto enfrentadas, tarde o

temprano, todas las exportaciones es a una caída de los márgenes y a un aumento simultáneo de las exigencias de calidad. En verdad, el crecimiento de las exportaciones sólo puede sostenerse en la medida que vaya acompañado de una sustancial mejoría de calidad. En este sentido, también ha adquirido importancia la comercialización de los productos de segunda calidad, ya que su exportación a los países industrializados ha dejado de ser rentable.

La diversificación de las exportaciones, tanto en los productos como en los mercados, ha sido en gran medida consecuencia del éxito que tuvieron los exportadores en un principio, ya que por un lado, ello despertó el interés de los importadores por recibir una diversidad de productos y por otro, atrajo a nuevos importadores de otros mercados para trabajar con los productos que ya se estaban exportando; de esta manera, la diversificación de productos y de mercados se convirtió en una necesidad. Los estudios de casos revelaron que en esta etapa la cadena de distribución física había dejado de ser un factor limitante, de modo que los exportadores no sólo pudieron enviar sus productos a nuevos mercados, sino que tuvieron acceso a nuevos segmentos de los sistemas de comercialización.

Se había producido un cambio de gran trascendencia en los canales de comercialización. Tras haber sido el flujo de negociaciones de las condiciones de venta una función de la cadena de distribución física, ésta había pasado a ser una función del flujo de negociaciones de las condiciones de venta.

Al crecer los volúmenes exportados y al mejorar la calidad de los productos, los exportadores estuvieron en condiciones de colocar sus productos en destino a través de nuevos canales de comercialización. Así, por una parte, pudieron alcanzar economías de escala o similares a las de escala, y por otra, tuvieron acceso a segmentos más exigentes de los sistemas de comercialización. Por consiguiente, los aumentos de los volúmenes exportados no necesariamente provocaron caídas comparables en los precios.

Mientras los volúmenes fueron reducidos, normalmente los exportadores debieron adecuarse a los corredores de comercio internacional existentes, pero, cuando los volúmenes crecieron, pudieron influir en los corredores, e incluso llegar a establecer sus propios corredores especializados, sin hacer uso de los existentes.

Cabe señalar que la búsqueda de la eficiencia en la comercialización puede llevar a favorecer la integración de actividades en algunos agentes económicos; en efecto, los eslabones ineficientes en los canales de comercialización suelen ser dejados de lado, y algunos agentes efectúan por sí

mismos las actividades desarrolladas en forma ineficiente, en parte porque por su tamaño están preparados para manejar grandes volúmenes de productos o para lidiar con las exigencias a que dan origen esos volúmenes.

Quizás el principal resultado del presente estudio sea que se ha detectado la interacción existente entre la cadena de distribución física y las demás cadenas y flujos que componen los canales de comercialización; en efecto, la cadena de distribución física no puede ser concebida como un ente aislado en las exportaciones. El modelo contribuye a entender una serie de decisiones que son difíciles de comprender si se considera solamente la distribución física. Por supuesto que el estudio de materias específicas de ésta no significa necesariamente el análisis exhaustivo de los canales de comercialización, de los corredores de comercio internacional y del resto del entorno.

Capítulo I

SEIS ESTUDIOS DE CASOS

El presente documento contiene los resultados obtenidos al analizar el desfase espacial y temporal que deben superar los exportadores latinoamericanos para que sus productos lleguen en condiciones competitivas a los mercados internacionales. Esos resultados están basados en seis estudios de casos sobre las experiencias reales de los exportadores de la región. Los estudios corresponden a las exportaciones de jugo de naranja concentrado y congelado del Brasil, calzado del Brasil, cerámica del Uruguay, confecciones textiles de Colombia, fruta de Chile, y manzanas y peras del Alto Valle del Río Negro, Argentina. En todos ellos, los principales mercados de destino son los Estados Unidos y Europa.

A. LAS EXPORTACIONES DE JUGO DE NARANJA CONCENTRADO Y CONGELADO DEL BRASIL

Desde mediados de la década de 1980, el Brasil es el mayor productor y exportador mundial de jugo de naranja concentrado y congelado, al que se llamará simplemente “jugo” de aquí en adelante. El país alcanzó esa privilegiada posición en el transcurso de dos décadas, en las que el comercio internacional de dicho producto adquirió relevancia en el mercado mundial de los productos básicos.

La producción de jugo en el Brasil tuvo su origen en las graves heladas que afectaron a las plantaciones de naranjas de Florida, Estados Unidos, en 1962, que obligaron a los procesadores estadounidenses y a los distribuidores de ese país y de Europa a buscar fuentes alternativas de abastecimiento. El estado de São Paulo tenía ventajas obvias, ya que contaba con la tierra y el clima apropiados, con abundante mano de obra, y con una larga experiencia en la producción de naranjas para el mercado interno y la exportación. Sin embargo, pese a que la mayor parte de las fincas se dedica

exclusivamente a producir las naranjas para que sean procesadas, la productividad, medida en cajas por árbol y por hectárea, es inferior a la del estado de Florida en los Estados Unidos. Entre 1963 y 1968 se instalaron varias plantas procesadoras de jugo, con tecnología foránea de avanzada, que fueron financiadas básicamente por inversionistas extranjeros.

La primera planta procesadora se instaló en el Brasil en 1962, por iniciativa del empresario portorriqueño Pedro Santiago, del grupo Toddy. Esa fábrica fue totalmente trasplantada desde el extranjero y puesta en funcionamiento en sólo 122 días. Sólo la materia prima, la mano de obra y algunos motores eléctricos eran brasileños. La empresa que llevó a cabo el proyecto es la actual Sucocítrico Cutrale.

En 1963 se instaló la segunda planta de jugo, a partir de la cual surgió la Citrusuco Paulista. En su gestación participaron Carl Fischer, inmigrante alemán y exportador de naranjas frescas desde el Brasil; Ludwig Eckes, también alemán y el mayor importador de jugo de naranja en Europa, y el grupo estadounidense Pasco Packing Co., en ese entonces el mayor productor de los Estados Unidos.

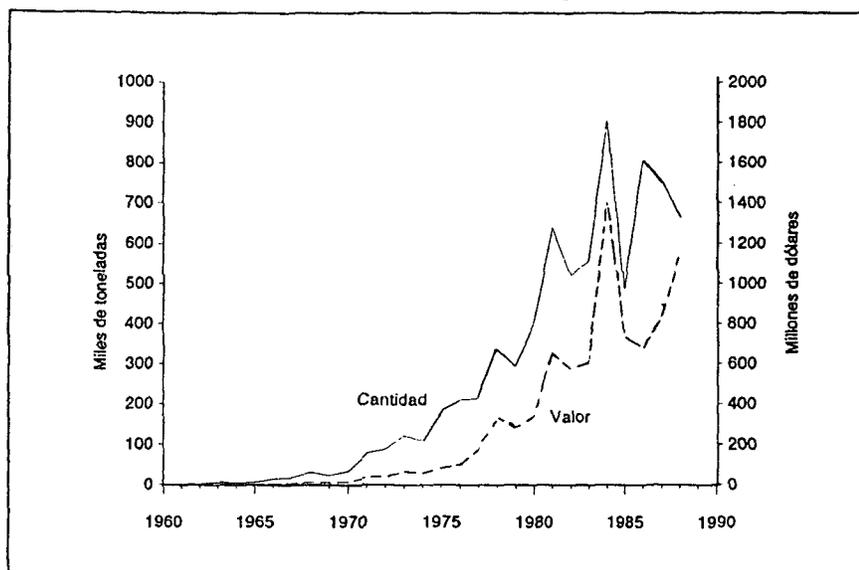
Otro pionero fue el inmigrante belga Edmund Van Parys, que convirtió su empresa, que era productora y exportadora de naranjas frescas, en procesadora de jugo. En 1977, por falta de capital de trabajo, vendió la empresa a la Cargill, una transnacional estadounidense.

La Cooperativa de los Citricultores de São Paulo (Coopercitrus) tuvo su origen en una empresa formada por Eduardo Rinzler, inmigrante austríaco, que fue adquirida por el grupo italiano Sanderson, que comercializaba el jugo. Posteriormente, la empresa quebró y fue adquirida por el estado de São Paulo, que la vendió a la Cooperativa de los Citricultores de São Paulo en 1979.

Las primeras exportaciones de jugo brasileño, por un total de 235 toneladas y un valor de 84 000 dólares, se realizaron en 1962. En 1988 las exportaciones llegaron a 660 000 toneladas, con un valor de 1 150 millones de dólares. (Véase el gráfico 1.) Durante ese año las exportaciones brasileñas representaron cerca de tres cuartas partes de las exportaciones mundiales. Los principales mercados del Brasil han sido tradicionalmente la Comunidad Económica Europea (CEE) y los Estados Unidos.

Desde los inicios de la producción nacional, la casi totalidad del jugo ha sido exportado a los países industrializados. Los consumidores del jugo en el Brasil han preferido el jugo natural, al que tienen acceso fácil; además, muchos consumidores nacionales no tienen facilidades para mantener el jugo congelado después de comprarlo.

Gráfico 1
BRASIL: EXPORTACIONES DE JUGO DE NARANJA CONCENTRADO Y
CONGELADO, 1962-1988



Fuente: Tullo Arvelo Durán (consultor), *La cadena de distribución y la competitividad de las exportaciones latinoamericanas: la exportación de jugo de naranja concentrado y congelado de Brasil* (LC/R.844), Santiago de Chile, CEPAL, 29 de diciembre de 1989, p. 2.

La vigorosa expansión exportadora fortaleció el procesamiento industrial de las naranjas y, por ende, estimuló un fuerte incremento de la producción, que se quintuplicó en el período 1970-1988. La superficie plantada se cuadruplicó en esos 18 años, pasando de 200 000 hectáreas en 1970 a casi 820 000 en 1988. Las plantaciones están concentradas principalmente en el estado de São Paulo, en el que cerca de 20 000 productores de naranjas aportaron 82% de la producción nacional en 1988.

B. LAS EXPORTACIONES DE CALZADO DEL BRASIL

Los productos que forman el rubro denominado "calzado" pueden ser agrupados de diversas maneras; en este trabajo se ha estimado que basta

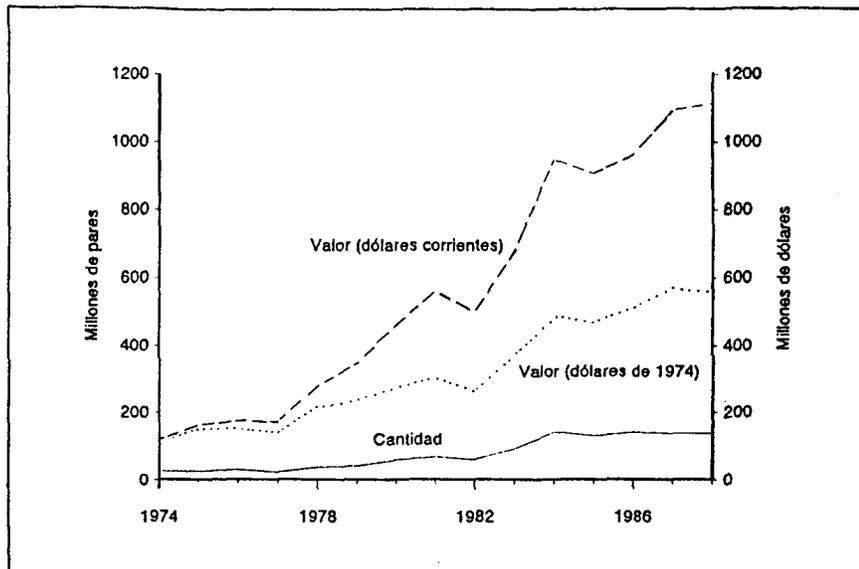
clasificarlos en calzado de cuero femenino y masculino, calzado para deporte, calzado de caucho y materiales plásticos, y calzado de otros materiales. El Brasil era el sexto país exportador de calzado en el mundo en 1986, con una participación de alrededor de 5% en las exportaciones mundiales, que alcanzaron a 2 700 millones de pares durante ese año. Le precedían la provincia china de Taiwán, con 28% del total mundial exportado ese año, Italia con 15%, Corea del Sur con 13%, Hong Kong con 9%, y China con 7%. El monto de las exportaciones brasileñas de calzado llegó a 1 100 millones de dólares en 1988, lo que representó 3.3% del monto total exportado por el país. (Véase el gráfico 2.)

En 1988 el principal mercado del calzado brasileño fue los Estados Unidos, país al que exportó 72% del valor total de los envíos al exterior; seguían en importancia el Reino Unido, con 7% del valor de las exportaciones, y Canadá con 4.5%. La alta concentración en el mercado estadounidense, en el que el calzado brasileño representa alrededor de 10% del total importado, ha disminuido desde mediados de los años ochenta, debido al aumento de los envíos a la CEE. Cabe destacar que alrededor de 20% de la producción brasileña se exporta, en tanto que en el país se consume el 80% restante.

El calzado femenino de moda ha sido uno de los artículos de mayor crecimiento en el comercio mundial, y una serie de hechos determinaron que los países industrializados pasaran a importar volúmenes cada vez mayores, concentrando sus compras en algunos países que supieron aprovechar las oportunidades ofrecidas. Así, en los Estados Unidos, el calzado importado, que en 1960 representaba 20% del consumo, en 1990 ascendió a 80%. Ese proceso tuvo como consecuencia el cierre masivo de fábricas en países como el propio Estados Unidos, la República Federal de Alemania, el Reino Unido y Suecia.

En el Brasil, los orígenes de la actividad se remontan a la llegada, durante el siglo XIX, de artesanos europeos, principalmente inmigrantes italianos y alemanes. Cabe señalar que en el país sólo existieron mercados regionales hasta la Segunda Guerra Mundial, y que después de ésta se inició un proceso de integración regional, con la construcción de grandes obras de infraestructura. Ello permitió que las dos principales regiones, Vale do Rio dos Sinos, en el estado de Rio Grande do Sul, y Franca, en el estado de São Paulo, compitieran con otras regiones para abastecer el incipiente mercado nacional. De este modo, durante las décadas de 1950 y 1960 las fábricas ubicadas en esos dos polos regionales pasaron de una fase artesanal a la etapa industrial, ampliando sus ventas a todo el mercado brasileño.

Gráfico 2
BRASIL: EXPORTACIONES DE CALZADO, 1974-1988



Fuente: Enio E. Klein (consultor), *La cadena de distribución y la competitividad de las exportaciones latinoamericanas: las exportaciones de calzado del Brasil* (LC/G.1669), Santiago de Chile, CEPAL, 28 de junio de 1991, p. 23.

Hacia fines de la década de 1960, cuando se iniciaron las exportaciones brasileñas, ya había un gran número de empresas especializadas con capacidad para fabricar de 1 000 a 2 000 pares por día. Con el tiempo, los dos grandes polos se especializaron, Vale do Rio dos Sinos en calzado femenino y Franca en calzado masculino. En 1988 los fabricantes del Vale do Rio dos Sinos produjeron 33% de la producción nacional y exportaron 86% del monto total exportado por el país. Por su parte, durante ese mismo año la región de Franca produjo 31% del total nacional y exportó 10% del monto total de los envíos al exterior.

C. LAS EXPORTACIONES DE CERAMICA URUGUAYA REALIZADAS POR METZEN Y SENA S.A.

La producción de cerámica en el Uruguay es una de las actividades industriales que ha evolucionado según lo que se esperaba del modelo de

integración latinoamericana, como trampolín para exportar al resto del mundo. En efecto, si bien nació como una industria orientada a la sustitución de importaciones y al abastecimiento del mercado interno, más tarde comenzó a exportar a los países de la región, para finalmente orientarse hacia la exportación a los mercados extrarregionales, en especial a los países industrializados.

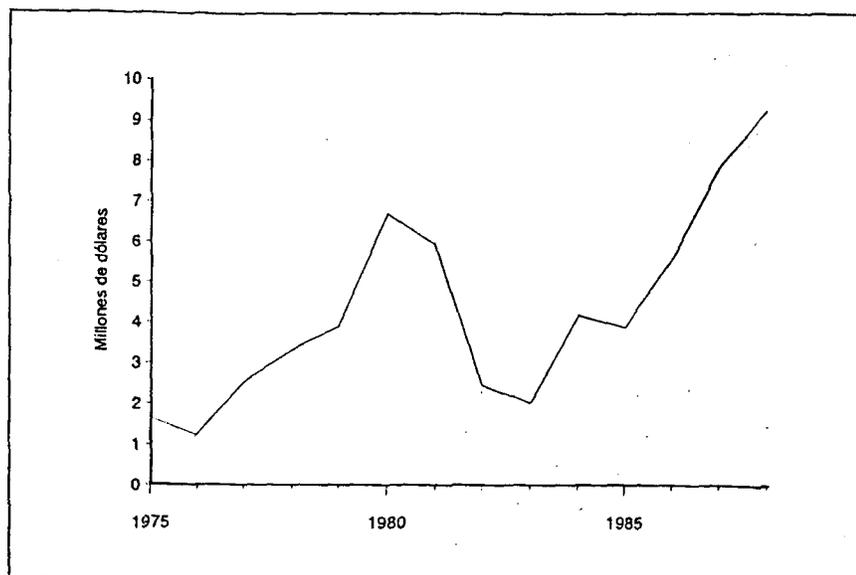
La empresa familiar Metzen y Sena S.A., formada en 1937 y con mucho, el mayor productor y exportador uruguayo de cerámica, ejemplifica en forma sobresaliente el modelo descrito. Por consiguiente, se ha hecho el estudio de la cerámica uruguaya tomando como base exclusivamente a Metzen y Sena S.A.; por lo demás, las exportaciones de Metzen y Sena S.A. han representado la mayor parte de las exportaciones de cerámica del país (en 1988 constituyeron más de 85%), y el comportamiento de las exportaciones uruguayas refleja fielmente la dinámica de los envíos de la empresa al exterior. Entre los principales productos que ésta elabora y exporta actualmente, se destacan los azulejos, los pisos esmaltados, los gres, los artículos de loza sanitaria, los artefactos, los accesorios sanitarios y la vajilla. Cabe destacar que la empresa no se dedica a la fabricación de artículos de tipo artesanal o artístico, sino que a la de productos de tipo masivo destinados a las franjas medias de consumo.

Metzen y Sena S.A. se inició como una empresa comercializadora de cerámica importada desde Europa y como fabricante de un solo tipo de azulejos. Durante los primeros treinta años, se dedicó exclusivamente al abastecimiento del mercado interno; la actividad importadora fue relegada a un segundo plano por la actividad productiva, y la empresa se consolidó como líder en el mercado uruguayo.

A comienzos de la década de 1970, la empresa comenzó a exportar a los países de la región. Las primeras exportaciones se hicieron a la Argentina, incluso antes de la firma de los convenios bilaterales entre ese país y el Uruguay. En realidad, fue una de las primeras en utilizar los mecanismos del Convenio Argentina-Uruguay de Cooperación Económica (1974). Al poco tiempo, siguieron las exportaciones al Brasil y Paraguay, y en menor medida, a Chile.

Entre 1976 y 1980 las exportaciones de cerámica del Uruguay crecieron a una tasa anual superior a 50%, llegando a una cifra cercana a los 10 millones de dólares en 1980, de los cuales el comercio con los países miembros de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), que había crecido durante toda la década de 1970, representó más de 60%. (Véase el gráfico 3.) Las exportaciones a los países de la ALADI cayeron drásticamente durante la primera mitad de los años ochenta, tocando fondo en 1985 con sólo 750 000 dólares, para luego recuperarse y llegar a algo menos de dos millones en 1988.

Gráfico 3
**URUGUAY: EXPORTACIONES DE CERAMICA REALIZADAS
POR METZEN Y SENA S.A., 1975-1988**



Fuente: Jorge Washington Hernández (consultor), *La cadena de distribución y la competitividad de las exportaciones latinoamericanas: las exportaciones de cerámica uruguaya por Metzen y Sena* (LC/L.562), Santiago de Chile, CEPAL, 30 de junio de 1990, p.5.

A mediados de la década de 1970 se inició un auge en el mercado interno que duró hasta 1981, principalmente como consecuencia del gran aumento de la construcción, en particular en el balneario de Punta del Este. En 1982 sobrevino un descenso de ésta, que persistió hasta 1985 y que por cierto arrastró a la industria de los productos cerámicos.

Debido a la contracción del mercado de la ALADI, Metzen y Sena S.A. tuvo que buscar nuevos mercados fuera de la región, cuando la crisis que afectó a Latinoamérica la sorprendió con su capacidad instalada recién ampliada. En 1983 se iniciaron los envíos a los Estados Unidos, a los que se agregó el inicio de las exportaciones a Canadá en 1984, a Australia y a tres países europeos en 1985, y a dos nuevos países europeos en 1986 y en 1987, respectivamente. En 1988 continuó la diversificación de los mercados

de destino, al incorporarse 12 países de Africa, dos países del norte de Europa y uno del Medio Oriente. Cabe destacar que entre 1979 y 1988 las exportaciones uruguayas de azulejos y baldosas a los mercados extrarregionales pasaron de 7 000 dólares a 6 millones de dólares, lo que representa un crecimiento promedio anual de 112%. De esa manera, la caída de las ventas en la región se compensó con creces con el aumento de las ventas extrarregionales.

D. LAS EXPORTACIONES DE CONFECCIONES TEXTILES DE COLOMBIA

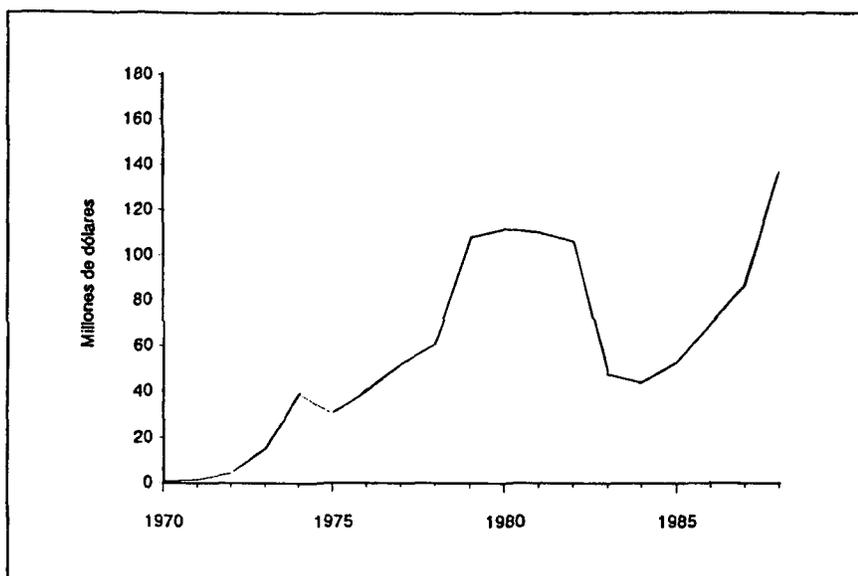
La industria de la confección está formada por los fabricantes de manufacturas del sector textil, excepto el calzado, correspondientes a los capítulos 60 (“géneros de punto”), 61 (“prendas de vestir y sus accesorios de tejidos”), 62 (“otros artículos de tejidos confeccionados”) y 63 (“prenderías y trapos”) de la Nomenclatura Arancelaria de Bruselas para el Grupo Andino (NABANDINA).

La producción colombiana para el mercado interno y la exportación se ha especializado principalmente en la costura y acabado de las piezas, que se hacen con insumos nacionales e importados, dependiendo de su destino final. El grueso de las actividades se concentra en cinco ciudades: Barranquilla, Bogotá, Cali, Medellín y Pereira; en 1986 éstas generaron 91% de la producción bruta de confecciones y emplearon 89% de la mano de obra.

El mercado interno ha sido el destino predominante de las confecciones colombianas, aun cuando desde mediados de los años ochenta, con los programas de ensamble, ha empezado a crearse una conciencia exportadora en las empresas. Las exportaciones colombianas han estado eminentemente concentradas en dos países: los Estados Unidos y Venezuela. Las exportaciones al mercado norteamericano están compuestas mayoritariamente por prendas ensambladas en Colombia, esto es, prendas ya cortadas y luego enviadas a Colombia para su costura y terminación, aun cuando a partir de 1988 la mayoría de las empresas ha incorporado el corte a petición de los mismos compradores. En rigor, el ensamble es un servicio que prestan las empresas colombianas a los grandes fabricantes o compradores en los Estados Unidos.

El período comprendido entre 1970 y 1988 se caracterizó por un crecimiento sostenido de las exportaciones de confecciones, registrándose lapsos de bruscos cambios, determinados por el comportamiento de algunos mercados. Es importante señalar que las exportaciones a Panamá no serán consideradas en el análisis, por las dificultades de obtener las estadísticas oficiales acerca de las exportaciones a ese país.

Gráfico 4
COLOMBIA: EXPORTACIONES DE CONFECCIONES TEXTILES,
1970-1988



Fuente: Hernando Arciniegas Serna (consultor), *La cadena de distribución y la competitividad de las exportaciones latinoamericanas: las exportaciones de confecciones textiles de Colombia* (LC/L.676), Santiago de Chile, CEPAL, 15 de enero de 1992, pp. 10 y 11.

Durante los años setenta las exportaciones crecieron 160 veces, tras pasar de 700 000 dólares en 1970 a 111 millones de dólares en 1980. (Véase el gráfico 4.) Entre 1980 y 1982 se estabilizaron en alrededor de 109 millones, si bien posteriormente, habrían de experimentar una brusca caída: en 1983, 56% en relación con 1982, y en 1984, 8% en relación con el año anterior; este fenómeno obedeció básicamente a la crisis del petróleo, que afectó fuertemente a Venezuela.

A partir de 1985, se registró una vigorosa recuperación de las exportaciones, que aumentaron de 53 millones de dólares en 1985 a más de 137 millones en 1988. En ese período aumentaron en forma significativa los envíos a la CEE, de 5.5 millones de dólares en 1986 a 18.3 millones en 1988.

Sin embargo, el mercado estadounidense, que en 1988 tuvo una participación de 49% en el total exportado, continúa siendo el principal comprador de confecciones colombianas; incluso durante muchos años ha superado a mercados considerados como naturales para las empresas colombianas, como por ejemplo, Venezuela y otros países latinoamericanos. La experiencia adquirida en materia de exportaciones a los países vecinos y a los Estados Unidos ha sido aprovechada por los exportadores colombianos, que han incursionado con éxito en nuevos mercados de países industrializados, como Canadá y algunas naciones europeas. Las exportaciones a esos destinos aumentaron su importancia a partir de 1986.

Las exportaciones de confecciones textiles tuvieron su origen en un conjunto de medidas adoptadas por el gobierno en 1967, con el objeto de incentivar el desarrollo de las exportaciones colombianas. Dentro de ese conjunto, había múltiples incentivos de carácter fiscal, arancelario y financiero, y también otros de tipo institucional, como la creación de entidades tales como el Fondo de Promoción de Exportaciones (PROEXPO), incentivos todos destinados a apoyar a los exportadores. Cabe señalar que muchos de ellos siguen vigentes.

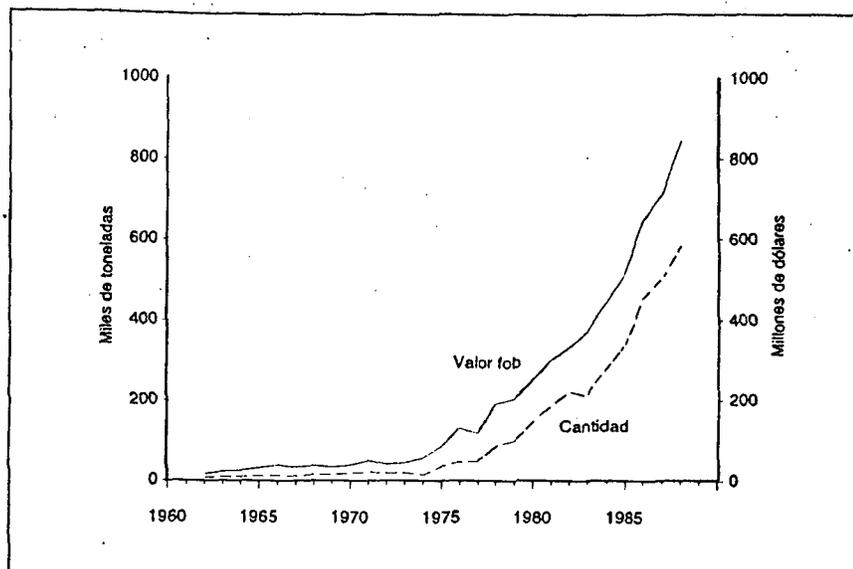
Lo que paradójicamente también impulsó las exportaciones de confecciones colombianas fue la crisis de comienzos de la década de 1980, que estimuló la búsqueda de soluciones desesperadas, las que sumadas a los vertiginosos cambios en las tendencias de la moda y al desarrollo del diseño, crearon un ambiente propicio para el nacimiento de nuevas empresas, talleres de confección, escuelas de diseño y asociaciones gremiales.

E. LAS EXPORTACIONES DE FRUTA DE CHILE

Chile es actualmente el principal exportador de fruta del hemisferio sur. En 1988 concentró 45% de los volúmenes exportados en tres de las principales especies —manzanas, peras y uva de mesa—, seguido por Sudáfrica con 21% y la Argentina con 19%.

La importante participación de Chile fue lograda en un período relativamente corto, alrededor de 15 años. Entre 1971 y 1973 la participación chilena en las exportaciones del hemisferio sur fue de 7%, con transacciones promedio anuales de menos de 50 000 toneladas, lo que significa que hubo un crecimiento medio anual de 20% para llegar a las 750 000 toneladas exportadas en 1988. En ese dinámico proceso, debe destacarse la importancia de la uva de mesa, cuyos volúmenes exportados se multiplicaron más de veinte veces en el período analizado.

Gráfico 5
CHILE: EXPORTACIONES DE FRUTA, 1962-1988



Fuente: Luis Escobar A. y Gustavo Contreras R. (consultores), *La cadena de distribución y la competitividad de las exportaciones latinoamericanas: la fruta de Chile* (LC/G.1639), Santiago de Chile, CEPAL, 31 de julio de 1990.

La uva de mesa se ha transformado en la principal fruta de exportación chilena, con 60% de participación en las divisas generadas por las siete principales especies exportadas –uva de mesa, manzanas, nectarinas, ciruelas, peras, duraznos y kiwis– que en 1988 llegaron a 585 millones de dólares. (Véase el gráfico 5.)

En el caso de las manzanas, en 1988 los principales mercados de destino eran la CEE, que concentraba más de 50% de los embarques, y los Estados Unidos, con alrededor de 10%. Asimismo, en el rubro de las peras, la CEE representaba 60% de los envíos y los Estados Unidos 25%. Respecto de la uva de mesa, la situación se revertía, ya que el mercado estadounidense concentraba más de 80% de lo exportado y el mercado europeo cerca de 10%.

El crecimiento experimentado por la fruticultura chilena es consecuencia de la feliz conjunción de diversos elementos. Entre ellos se encuentran ciertas ventajas comparativas naturales y adquiridas, factores institucionales, una situación internacional favorable, la incorporación de innovaciones tecnológicas y ciertos aspectos de la comercialización de la fruta chilena en los mercados internacionales.

Los inicios de la actividad exportadora se remontan a la década de 1920, con esfuerzos poco exitosos en materia de envío de fruta al mercado estadounidense. Un hito en las exportaciones fue la formación, en 1930, de la Compañía Frutera Sud Americana (SAFCO), que se estableció en el Ecuador para exportar bananas y en Chile para exportar diversas frutas. Esa empresa dominó el comercio exterior chileno de la fruta y de otros productos agropecuarios hasta prácticamente comienzos de la década de 1970. Ya en los años cincuenta habían aparecido numerosos exportadores, que con el correr del tiempo se convirtieron en fuertes competidores de la SAFCO. Varios de los pioneros más destacados en el campo de las exportaciones, como David del Curto, fueron comerciantes mayoristas de origen italiano y español.

El verdadero despegue de la actividad exportadora empezó en 1974, cuando cambió en forma radical el marco institucional imperante en el país. Los cambios introducidos en las políticas macroeconómicas, reforzados por el entorno político y social, crearon las condiciones para que la fruta se convirtiera en una de las actividades líderes en la economía chilena.

En la década de 1980 la actividad se caracterizó por el surgimiento y rápido crecimiento de los productores y exportadores, que efectuaron grandes inversiones en plantaciones e infraestructura de procesamiento. Al sobrevenir la recesión de 1982, el sector frutícola ya había crecido hasta alcanzar un tamaño tal que era interesante como negocio para empresas de mayor envergadura, lo que hizo que llegaran al país grandes empresas transnacionales, aportando capitales, nuevos mercados y experiencia. A mediados de los años ochenta había en Chile más de 500 plantas de embalaje para uva de mesa, manzanas, peras y frutas con carozo, cuando la superficie plantada con frutales llegaba a más de 90 000 hectáreas.

F. LAS EXPORTACIONES DE MANZANAS Y PERAS DEL ALTO VALLE DEL RIO NEGRO, ARGENTINA

La región del Alto Valle del Río Negro, en la República Argentina, es un buen ejemplo de especialización regional en una actividad econó-

mica determinada, como es la producción de manzanas y peras. En efecto, desde los inicios de esta actividad, Río Negro ha sido la principal provincia productora de manzanas y peras, pues allí se origina alrededor de 70% del total producido en la Argentina.

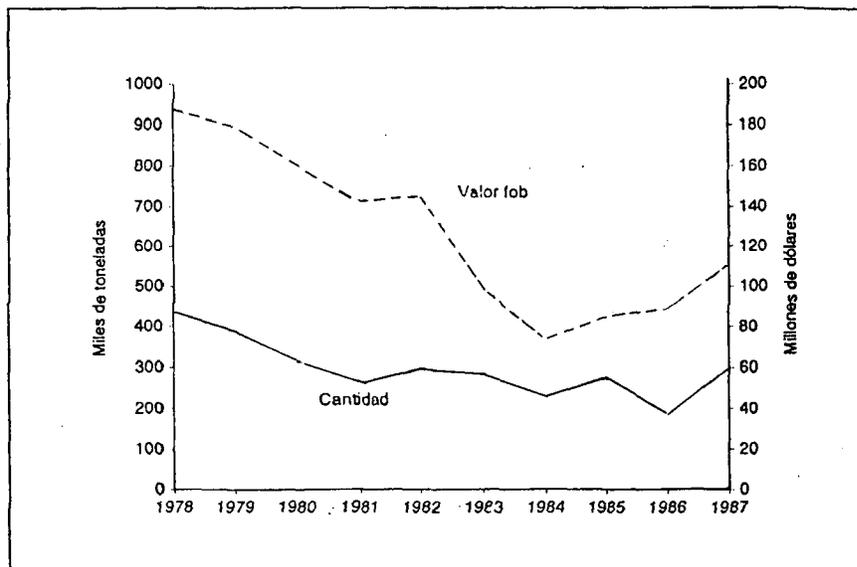
Los inicios de la actividad frutícola en el Alto Valle se remontan a la construcción del ferrocarril entre el puerto de Bahía Blanca y la confluencia de los ríos Neuquén y Limay, a fines del siglo pasado, y a la construcción de grandes obras de riego en la zona, efectuadas desde fines del siglo pasado hasta los años treinta. Cabe señalar que la empresa inglesa Ferrocarril Sud, la misma que había construido la línea férrea y era propietaria del ferrocarril, fue la gran impulsora de la actividad frutícola en el Alto Valle, hasta que fue nacionalizada en 1948. En 1918, el Ferrocarril Sud le dio el primer gran impulso modernizador a lo que en ese momento era una incipiente actividad frutícola, mediante la creación de una estación agronómica experimental. Asimismo, en 1928, ante ciertas dificultades que tuvieron los productores con la comercialización, la firma creó la Argentine Fruit Distributors S.A., que tuvo un impacto tan grande en la actividad frutícola del Alto Valle que puede ser considerada como su creadora.

Se estima que a mediados de los años ochenta había cerca de 3 000 productores en el Alto Valle (entre éstos se contaban exportadores que se habían integrado hacia la producción), que estaban encargados de hacer producir alrededor de 60 000 hectáreas de frutales, de las cuales unas 35 000 estaban plantadas con manzanos y 12 000 con perales.

Los volúmenes producidos se mantuvieron relativamente constantes durante la segunda mitad de la década de 1980, en un promedio anual de alrededor de 620 000 toneladas de manzanas y 150 000 de peras, aunque en el caso de las peras hubo un claro aumento entre comienzos y fines de esa década.

Como se sabe, los destinos de la producción son el consumo en estado fresco en el mercado interno (siendo Buenos Aires el principal centro consumidor), la agroindustria y las exportaciones en estado fresco. En la década de 1980 la distribución aproximada de la producción de manzanas fue la siguiente: 50% para la agroindustria, 30% para las exportaciones y 20% para el mercado interno; en el caso de las peras cambió el orden: 45% para las exportaciones, 35% para la agroindustria y 20% para el mercado interno.

Gráfico 6
ARGENTINA: EXPORTACIONES DE MANZANAS Y PERAS, 1978-1987



Fuente: Héctor Luis Castello, Irma B. Pacenza y Carlos Izurieta (consultores), *La cadena de distribución y la competitividad de las exportaciones latinoamericanas: las exportaciones de manzanas y peras del Alto Valle del Río Negro, Argentina* (LC/G.1683), Santiago de Chile, CEPAL, 24 de diciembre de 1991, p. 30.

En la década de 1960 la demanda de fruta argentina por parte de Europa aumentó persistentemente, fenómeno que permitió mejoras tecnológicas en la producción y selección y conservación de la fruta. El número de frigoríficos aumentó de siete establecimientos en 1957 a 53 en 1969, su capacidad instalada creció diez veces y se construyeron los seis primeros túneles de preenfriamiento. En 1969 se exportaron 230 000 toneladas de manzanas y casi 40 000 de peras. En 1980 se enviaron al exterior 250 000 toneladas de manzanas y casi 50 000 de peras, mientras que en 1987 se exportaron 200 000 y 95 000 toneladas, respectivamente. (Véase el gráfico 6.)

Los principales mercados han sido tradicionalmente Brasil y Europa. El valor conjunto de las exportaciones argentinas de manzanas y peras fue de 110 millones de dólares en 1987, una aguda caída en relación con 1980, cuando ese valor fue de 160 millones de dólares. A diferencia de los otros casos estudiados, aquí no se aprecia una tendencia marcada de crecimiento de las exportaciones, no obstante que la Argentina es el principal productor y exportador de peras del hemisferio sur.

Entre fines de la década de 1950 y fines de la de 1970, la fruticultura de la zona se transformó en una actividad agroindustrial, en la que se integraron sus diversas etapas. Esa reestructuración, que básicamente experimentó un grupo reducido de empresas, trajo aparejada la incorporación de cambios tecnológicos en la producción, el transporte y la venta de la fruta.

Los principales productos agroindustriales que se obtienen de las manzanas y las peras son los jugos concentrados y aromas y los caldos para fabricar sidra. El valor de las exportaciones agroindustriales ascendió a alrededor de 40 millones de dólares entre 1984 y 1987.

Capítulo II

DISEÑO DE UN MODELO PARA LA COMERCIALIZACION DE LAS EXPORTACIONES LATINOAMERICANAS

En este capítulo se presenta un modelo para la comercialización de las exportaciones latinoamericanas, elaborado específicamente para analizar los estudios de casos mencionados en el capítulo I. Cuando se diseñó una metodología para ser aplicada en el análisis de la comercialización, la distribución y la competitividad de los seis productos seleccionados, se tenía en mente un modelo basado en la distribución física de las exportaciones. Sin embargo, en el curso del proyecto se vio la necesidad de ampliar dicho modelo, y se incorporaron otros elementos, tales como el proceso de negociación de las especificaciones de un producto, la conveniencia de tiempo y de lugar en su entrega, su precio, como asimismo, algunos de los factores del entorno más directamente relacionados con el comercio internacional.

El modelo diseñado sirve de marco analítico para categorizar a los agentes económicos que participan en el comercio internacional y las actividades que realizan, con el fin de analizar las interrelaciones entre ellos y con el entorno en que se desenvuelve el comercio. El modelo que se presenta no es de optimización, esto es, de ninguna manera el objetivo planteado consiste en aumentar los precios de los productos de exportación o disminuir los costos de su comercialización en el exterior.

Con este modelo puede analizarse la comercialización de un producto o de un grupo de productos de exportación, entre la producción en un país y el consumo final en otro, en cuanto a los servicios de distribución física disponibles, a la participación de las empresas de comercio internacional, y a las exigencias gubernamentales a que están afectos, por ejemplo. Cualquiera sea el caso, el modelo permite identificar problemas y obstáculos y provee no sólo una base para formular soluciones sino también para evaluarlas y prever los distintos efectos que podrían tener.

Uno de los aspectos más importantes del modelo es su carácter dinámico, ya que capta los cambios en materia de comercialización y distribución. Cabe señalar que no intenta establecer normas sobre la forma en que debe efectuarse el comercio internacional, pero, como se fundamenta en una concepción clara de éste, permite prever en parte la evolución de la comercialización de las exportaciones y del entorno en que ésta se lleva a cabo.

Este modelo se basa en los casos presentados en el capítulo anterior, aunque ha sido ampliado para permitir su aplicación a otros productos con características diferentes. No obstante, por tratarse de un modelo, supone una abstracción de las situaciones reales.

A. EL COMERCIO INTERNACIONAL

En este acápite se presentan algunos de los elementos que caracterizan la concepción del comercio internacional implícita en este modelo para la comercialización de las exportaciones latinoamericanas, que, de aquí en adelante, se denominará simplemente “el modelo”.

Los compradores de productos intermedios y los consumidores de productos finales tienen necesidades y deseos, que satisfacen adquiriendo productos de diversos tipos ofrecidos para la venta en una infinidad de puntos. Esos productos son elaborados por un gran número de productores o fabricantes, en el mismo país y en países extranjeros, y luego puestos a disposición de los compradores y consumidores por un conjunto de organizaciones especializadas, que son los intermediarios.

El intercambio de productos ocurre cuando hay productores, consumidores e intermediarios interesados en que se lleve a cabo, y cuando cada uno tiene algo de valor que ofrecer a los otros, es capaz de comunicarse con ellos y es libre de aceptar o rechazar los ofrecimientos que se le hacen. El intercambio es el fruto de una negociación, es decir, de un proceso en que las partes llegan a un acuerdo sobre los productos que deben entregarse, la fecha y el lugar en que se efectuará la entrega, y el precio y la forma de pago. Para que los términos acordados en la negociación se cumplan, existe un marco institucional que facilita su realización y asegura su cumplimiento.

Conviene destacar que el comercio internacional enfrenta mayores obstáculos que el comercio nacional, principalmente porque a las dificultades inherentes al intercambio entre productores y compradores de idiosincrasias diversas, físicamente distantes unos de otros, se agregan las que provienen de las diferencias entre el marco institucional de cada uno de los

países exportadores e importadores. No obstante, los intermediarios permiten que las negociaciones internacionales se efectúen con mayor eficiencia y que disminuya el riesgo implícito en las mismas; además, canalizan las iniciativas exportadoras que puedan surgir en los diversos países. Aun cuando exista interés, las barreras y las dificultades para que el intercambio se materialice pueden ser de tal magnitud que, sin la presencia de los intermediarios, probablemente sería imposible el comercio entre los países.

Por lo tanto, puede decirse que las economías de cada país y del mundo entero están formadas por agentes económicos tales como los productores de insumos, los procesadores de materias primas, los fabricantes, los intermediarios y los consumidores, que se relacionan entre sí a través de una compleja red de negociaciones.

Mención especial debe hacerse de las empresas transnacionales, cuyas transacciones internacionales se realizan entre partes de una misma empresa, a menudo denominadas transacciones “intrafirma”. Esta modalidad del comercio internacional ha adquirido una importancia creciente, y actualmente la mayor parte del valor de las importaciones de los países industrializados tiene este carácter. En las transacciones internacionales “intrafirma” existe una integración de las actividades que efectúan diversos actores, ya que una misma empresa es la que exporta desde un país e importa en otro.

Según datos del Departamento de Comercio de los Estados Unidos, en 1988 el comercio “intrafirma” correspondió a más de 47% de las exportaciones y a más de 50% de las importaciones de ese país. En este caso, el término “intrafirma” se refiere a las transacciones entre una empresa estadounidense y una empresa extranjera cuando la propiedad de una pertenece en 10% o más a la otra. Por su parte, durante el año fiscal 1988 las nueve mayores empresas comerciales japonesas, denominadas *sogo-shosha*, dieron cuenta de 41% de las exportaciones y de 74% de las importaciones del Japón; al respecto, cabe destacar que el total de las transacciones internacionales de esas nueve compañías representó alrededor de 9% del comercio mundial de bienes.

B. EL PRODUCTO

El modelo sólo considera los objetos físicos que, teniendo un valor económico y siendo susceptibles de ser ofrecidos para la venta, se producen en un país y se consumen en otro. Esos objetos han sido denominados productos de exportación.

La comercialización de un producto depende directamente de la naturaleza y de las características de éste; por ejemplo, no es lo mismo vender y trasladar una tonelada de petróleo que una tonelada de calzado femenino. Cada producto tiene su propia lógica de comercialización, como se puede apreciar en el capítulo III, cuando se aplica el modelo.

1. Clasificación de los tipos de productos

Un primer criterio de clasificación de los productos es su destino, es decir, si se trata de productos de consumo final o insumos para la elaboración de otros productos. A su vez, esta segunda categoría puede subdividirse en materias primas, productos intermedios y bienes de capital. En el caso de los productos de consumo final, son poco frecuentes las negociaciones directas entre los productores de un país y los consumidores de otro, y por lo general, entre ellos hay varios intermediarios. Cabe señalar que pese a que los productos de consumo final compiten en mercados de consumidores finales, los clientes de los exportadores latinoamericanos son intermediarios en los países de destino, los que pueden ser comerciantes mayoristas o cadenas de tiendas.

Cuando se trata de productos que son insumos para la elaboración de otros, es más difícil hacer generalizaciones, ya que son muchos los factores que intervienen. En algunas materias primas, como el mineral de hierro, es común que se efectúen negociaciones directas entre los productores y las empresas que utilizan el mineral. También puede haber negociaciones directas cuando se trata de bienes de capital de alto valor unitario.

Un segundo criterio de clasificación permite considerar el grado de homogeneidad del producto o, mejor dicho, la posibilidad de especificar todas las características relevantes de éste con exactitud. Esta dimensión tiene especial importancia, ya que los productos homogéneos pueden transarse sin que los compradores lo vean, incluso en las bolsas de productos.

Un tercer criterio de clasificación es la posibilidad de unitarizar el producto o de transportarlo a granel. Así, por ejemplo, dado el papel preponderante del contenedor en el comercio internacional, la factibilidad de colocar un producto en un contenedor influye directamente en su comercialización, a tal extremo que lo que cabe en un contenedor puede convertirse en la unidad de venta.

Un cuarto criterio de clasificación alude a otras características físicas del producto, tales como su perecibilidad, la relación entre peso y volumen, y el riesgo derivado de su manipulación.

Un quinto criterio de clasificación se refiere a las otras características económicas del producto, abarcando aspectos tales como valor en relación con el peso o el volumen, grado de elaboración, durabilidad en relación con los cambios de la moda, importancia en el presupuesto de los consumidores, y en el caso de los productos que son insumos, incidencia en los costos de producción, variabilidad de los precios y presencia de sucedáneos para los compradores.

Un sexto criterio de clasificación se basa en la importancia del producto para la economía del país exportador y del país importador. Así, por ejemplo, la incidencia dentro del total de las exportaciones o de las importaciones permite explicar diferencias importantes en la comercialización de diferentes productos, y en la comercialización de un mismo producto entre distintos pares de países exportadores e importadores. La parte del consumo total que se suple con importaciones también cuenta, como asimismo la importancia de la producción en el nivel de empleo de un país exportador.

Finalmente, un séptimo criterio se refiere al grado de competencia en la producción, la venta y la distribución física. La competencia significativa es la que existe entre los países productores, dentro de cada país, que a la vez es productor y exportador, y en cada país importador, tanto en lo relativo a las ventas al por mayor como en las ventas al detalle.

Todas las características enumeradas son relevantes para el análisis respecto de la forma específica que asume la comercialización de un producto determinado, incluido el transporte. Cada producto tiene sus propias particularidades y sólo mediante la especificación y el examen de éstas es posible entender por qué se comercializa un producto de la manera observada.

2. Calidad

El término “calidad” tiene diferentes usos, dependiendo de quién lo utilice. Para un consumidor, suele significar la capacidad que pueda tener un producto para satisfacer sus gustos en forma adecuada. En cambio, un fabricante tenderá a asociar la calidad con el cumplimiento de ciertas especificaciones, por lo cual, un producto de “buena calidad” será el que cumpla con las normas exigidas por un intermediario o un comprador.

La normalización de los productos tiene gran importancia para los compradores y los consumidores, al permitirles adquirir experiencia y

aprender a comprar, puesto que se piensa que un conjunto de características que en el pasado se asociaron a un buen producto persistirán en el futuro.

También debe tenerse en cuenta que en general los compradores de los productos de consumo final exportados desde América Latina son intermediarios y no consumidores finales. Por consiguiente, el concepto de calidad que verdaderamente interesa es el que poseen los intermediarios; éstos establecen las exigencias en función de sus mercados objetivos, en los que han cuantificado las preferencias y gustos de los consumidores, pues saben que si los productos cumplen con las exigencias establecidas podrán venderlos y ganar dinero. Nuevamente, la normalización es muy importante para los compradores, ya que son innumerables las ventajas de vender un producto que siempre se ajusta a las normas.

Tanto las especificaciones como las normas pueden servir para excluir ciertos productos del comercio internacional, principalmente por razones de sanidad o de seguridad. Entre las especificaciones de muchos artículos electrónicos se incluyen normas sobre los elementos aislantes, para impedir que ocurran descargas eléctricas, por ejemplo; de manera similar, las normas fitosanitarias aplicadas a la fruta pretenden impedir la transferencia de insectos de una región a otra o la venta de fruta descompuesta. Es cierto que existe acuerdo sobre la necesidad de establecer especificaciones y normas de ese tipo, destinadas a proteger a los consumidores o a garantizar que las autoridades competentes controlen su cumplimiento. No obstante, es frecuente que existan especificaciones o normas que representan un serio obstáculo al comercio internacional, y que por lo general están dirigidas a favorecer a los productores locales del país importador, limitando y hasta impidiendo la competencia de los productos importados.

Las especificaciones y las normas comerciales sirven de nexo entre los productores y los compradores. Si las especificaciones para la producción no coinciden con los gustos de los consumidores, por mucho que se cumplan éstas el producto no va a ser comprado, ya que carece de las características que el público espera de él. Es preciso, entonces, que los fabricantes identifiquen sus productos con precisión, a fin de que los compradores tengan la información requerida para decidir si desean adquirirlos o no.

Si los compradores son quienes han establecido las especificaciones de los productos que desean, ellos mismos suelen inspeccionarlos antes de aceptar que sean exportados. Además, para tener acceso a ciertos mercados es preciso dar seguridad a los compradores respecto de la calidad de lo ofrecido, lo que normalmente se consigue con un estricto control de calidad realizado por los compradores o mediante la certificación de una empresa

especializada. El desafío de la exportación no sólo consiste en exportar productos de buena calidad, sino también en asegurar permanentemente la calidad de los que se están exportando.

C. LOS MERCADOS

En el modelo, un mercado es el conjunto de los compradores potenciales de un producto que disponen de los recursos necesarios para adquirirlo. Esta definición, que es la que suele utilizarse en la literatura especializada sobre *marketing*, no coincide con la que tradicionalmente emplean los economistas, ya que para éstos un mercado es el conjunto de los vendedores (la oferta) y los compradores (la demanda) de un producto.

En esta sección se examinan en primer término algunos aspectos de los mercados de los productos de exportación, y luego se analizan los mercados de los servicios que permiten superar el desfase entre la producción y el consumo, poniendo énfasis en la relación entre los mercados de esos servicios y los de los productos exportados.

1. Los mercados de los productos de exportación

En relación con los mercados de los productos de exportación, es preciso distinguir el motivo o razón de la compra. Los compradores pueden adquirirlos con el objeto de utilizarlos en la elaboración de otros productos, que pueden ser bienes o servicios, o consumirlos para satisfacer ciertas necesidades y deseos. En este caso se dice que los compradores son los consumidores finales. Asimismo, los compradores pueden adquirir un producto a fin de revenderlo obteniendo una ganancia, en cuyo caso se los denomina compradores intermedios.

Otra distinción de importancia se refiere a la dimensión geográfica de los mercados. Un mercado nacional está formado por todos los compradores de un mismo producto que viven en un país determinado. Un mercado regional corresponde a los compradores de una región geográfica que puede incluir a varios países, por ejemplo América del Sur. Un mercado extrarregional es el conjunto de los compradores que viven en una región diferente de la región en que se encuentra el país de origen del producto, las que suelen estar separadas por un espacio marítimo; por ejemplo, un mercado extrarregional para cualquier país de América Latina es el Lejano Oriente. Los mercados de los países industrializados, tal como su nombre lo indica, están

formados básicamente por los compradores de los Estados Unidos y Canadá, Europa occidental y Japón.

Cabe señalar que el mercado regional ha tenido tradicionalmente una importancia limitada para los productos de exportación de los países latinoamericanos, la que incluso ha tendido a disminuir desde 1980. Los principales mercados de la región, hacia donde se dirige el grueso de sus exportaciones, son los de los países industrializados.

En los mercados finales, los artículos que provienen de diferentes regiones compiten por captar las preferencias de los compradores. Por ejemplo, en las tiendas estadounidenses las camisas de hombre fabricadas en el país compiten con las fabricadas en varios países del Lejano Oriente, Centroamérica y Sudamérica, principalmente. Además, un producto compete por ser incluido en el presupuesto del consumidor con otros tipos de productos, los que pueden ser de naturaleza completamente diferente. Esto es, las camisas para hombres también compiten con las chaquetas, con los alimentos y con las entretenencias, por ejemplo.

2. Los mercados de los servicios

La superación del desfase entre la producción y el consumo puede llevarse a cabo en la medida que un gran número de agentes económicos efectúen una amplia gama de actividades. Cada una de esas actividades, o agrupaciones convenientes de éstas, puede ser concebida como un servicio que puede ser prestado en condiciones económicamente ventajosas para los prestatarios. Esos servicios también tienen sus propios mercados, formados por los agentes económicos que participan directamente en la exportación de un producto, y que por diversas razones prefieren delegar la ejecución de ciertas actividades en los prestatarios de los servicios correspondientes.

Los servicios pueden ser agrupados en servicios a los productores y en servicios de apoyo al comercio. Los primeros corresponden básicamente a los que permiten ayudar a los productores o fabricantes, como son, por ejemplo, los servicios contables que contrata un pequeño empresario que no tiene el tamaño suficiente para contratar a su propio contador. Los segundos corresponden a los servicios que se prestan a fin de que un producto llegue a los compradores, como son, por ejemplo, los servicios que permiten su traslado desde la fábrica al puesto de venta al detalle.

La existencia de los mercados de servicios se justifica en la medida que existan mercados para los productos. Si no se cuenta con productos para la

exportación o venta en el mercado interno no habrá interesados en contratar esos servicios. Asimismo, la relación entre los mercados de los productos y de los servicios también se verifica en el otro sentido, esto es, los servicios tienen suma importancia en las características de los productos que llegan a los mercados, sean intermedios o finales. Si no existen los servicios adecuados, posiblemente un producto no podrá competir con los que tienen otros orígenes, para los cuales sí existirán los servicios indicados.

D. LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS

Un producto será competitivo en la medida que los compradores lo prefieran a otros que puedan ser considerados como sucedáneos. Esa preferencia se producirá si el producto tiene las características más valoradas por los compradores, si es vendido en el tiempo y lugar más convenientes, y si su precio refleja el valor que los compradores le asignan.

La competitividad siempre está referida a los sitios en que son transados los productos, es decir, a los lugares donde son consumidos o utilizados. Un producto puede ser adquirido para ser utilizado como insumo en la elaboración de otros productos (mercados intermedios), o para ser consumido tal como está (mercados finales). En los mercados en que pueden hacerse comparaciones entre productos, tomando como base los precios y la calidad, es donde se decide el “gran juego” de la exportación, donde se determina quiénes son los ganadores y quiénes los perdedores.

Cuando el desfase espacial y temporal entre la producción y el consumo es pequeño, lo que generalmente sucede con lo que se vende en el mercado interno, los elementos que más inciden en la competitividad son las características y el precio del producto. No obstante, en el caso de los productos de exportación, tiene una incidencia mucho mayor la venta, esto es, el lugar y el tiempo en que están a disposición de los compradores.

1. De las ventajas comparativas a las ventajas competitivas

Las ventajas comparativas de una región o país comprenden los factores que otorgan ventajas en la producción. Por ejemplo, la dotación de recursos naturales de un país suele determinar las ventajas comparativas en ciertas actividades productivas (agricultura, minería, pesca y otras). Las ventajas competitivas se refieren a las singularidades que otorgan ventajas en los sitios en que se venden los productos, diferencia fundamental entre uno y otro concepto.

El concepto de ventaja competitiva tiene carácter dinámico, por cuanto considera los cambios que se producen en los mercados y permite vincular la producción con las necesidades y deseos de los consumidores –que pueden ser cambiantes e impredecibles– mediante la información que los productores o fabricantes reciben de los mercados. Esa información debería llevar a producir sólo los artículos que se espera poder vender.

2. Factores determinantes de la competitividad de un producto

La competitividad de un producto puede establecerse en función de nueve elementos básicos, que abarcan todos los aspectos considerados esenciales para que un producto sea preferido por los compradores o los consumidores finales, a saber:

- a) Las características intrínsecas del producto. Por ejemplo, entre las características intrínsecas de un automóvil están la velocidad máxima que puede alcanzar y el consumo de gasolina.
- b) Las características añadidas por la marca y la propaganda. En el caso del automóvil, por ejemplo, podría ser la de considerarlo como “el auto” para un ejecutivo joven exitoso. En este mismo sentido, la marca puede estar asociada con un determinado nivel socioeconómico de la población.
- c) Los servicios complementarios y de mantenimiento posteriores a la venta. En el caso del automóvil pueden corresponder, por ejemplo, a la disponibilidad de repuestos, y a las operaciones de mantenimiento que deben practicarse al vehículo cada cierta cantidad de kilómetros y que son realizadas por los vendedores sin costo para los dueños.
- d) La forma en que es acondicionado y transportado el producto. Una vez envasado, un producto puede ser llevado en forma individual o en lotes, que corresponden a agrupaciones de envases consolidados en contenedores, paletas (*pallets*) o de otra forma. Estos lotes son la unidad relevante desde la perspectiva del movimiento físico del producto. Cabe señalar al respecto que muchas grandes cadenas de supermercados sólo trabajan con paletas de dimensiones normalizadas, cualquiera sea el producto que contengan, y que muchos productos alimenticios deben estar debidamente acondicionados en paletas para que puedan ser vendidos a esas cadenas.
- e) La condición en que se encuentra el producto cuando es entregado a los compradores. La condición puede variar, por ejemplo, cuando es preciso recorrer una distancia entre el lugar de producción y el punto de consumo, cuando hay almacenamientos temporales, y cuando el producto ha formado parte de un inventario por un lapso prolongado.

La condición es una variable de suma importancia en el caso de los productos perecibles.

- f) La conveniencia del lugar de entrega del producto a los compradores. No es lo mismo entregar un producto en la puerta de la fábrica, al costado de un buque, o en la puerta de la bodega del comprador.
- g) La conveniencia del tiempo de entrega del producto a los compradores. Por ejemplo, entregar una colección de ropa de primavera a fines del invierno no tiene el mismo valor que entregarla a comienzos del otoño.
- h) La documentación comercial y legal que requiere cualquier transacción de comercio internacional. La entrega de un producto junto con la documentación completa y oportuna tiene mucho valor, ya que los compradores pueden disponer de él de inmediato.
- i) El precio del producto y las condiciones de pago. Si todos los demás elementos se mantienen constantes, los compradores preferirán los productos con precios más bajos y los que puedan ser pagados con mayores facilidades.

Hay una serie de factores que influyen en la competitividad de un producto, y que por estar fuera del alcance de los productores, limitan el desempeño de éstos. Por ejemplo, la forma en que es acondicionado un producto para el transporte depende en gran medida de la infraestructura existente en el país, ya que si ésta no es la adecuada, el movimiento físico del producto puede ser lento, caro y hasta imposible. La utilización de contenedores supone la existencia de al menos una infraestructura portuaria mínima necesaria, que permita cargarlos y descargarlos de los camiones, por ejemplo. En muchos países los requisitos reglamentarios que deben cumplirse en una operación de comercio exterior son tan lentos y engorrosos que terminan por arruinar la transacción.

Para que un producto de exportación de un país latinoamericano sea competitivo en destino, es preciso satisfacer una serie de condiciones en el país exportador, en el país de destino y en la etapa intermedia entre uno y otro. En el país de origen, por ejemplo, es necesario que exista un entorno apropiado para el desarrollo de las actividades exportadoras, que haya la infraestructura y los servicios adecuados para que los productos lleguen a los mercados tal como los esperan recibir los compradores o los consumidores finales, y que se cuente con empresas y personas capaces de realizar todas las actividades requeridas para que esos productos lleguen a los mercados.

El resto del capítulo está dedicado precisamente al estudio de todos los elementos que, fuera de la fábrica o del centro de producción, contribuyen en forma destacada a la competitividad de los productos de exportación.

Esos elementos han sido agrupados en tres categorías, que comprenden lo que se ha llamado el entorno del comercio, los corredores de comercio internacional y los canales de comercialización.

E. EL ENTORNO DEL COMERCIO

El comercio es una de las tantas actividades que efectúan los seres humanos, y como tal es un reflejo de las características propias de cada país; entre éstas se cuentan, por ejemplo, la dotación de recursos naturales, la situación económica, las creencias religiosas, la ubicación geográfica y la historia.

Una parte considerable del comercio internacional guarda relación con la heterogeneidad de los países, concepto importante en el modelo. Las características de un país pueden ser consideradas, hasta cierto punto, como exógenas al comercio, aunque como se verá más adelante ello no es así en el mediano y largo plazo. A continuación se mencionan algunas de las características de los países que son relevantes para el nivel, la composición y la dirección del comercio exterior, y que forman parte del entorno en que éste se realiza.

Las características geográficas y físicas, que incluyen no sólo la topografía, los recursos naturales, el clima y otros, sino también las obras construidas por el hombre, tales como las ciudades, los caminos y los puertos, influyen directamente en el comercio internacional. En primer término, porque la disponibilidad de ciertos recursos naturales puede dar a un país una ventaja comparativa para obtener productos que pueden entrar en el comercio internacional, mientras que la carencia de otros recursos puede hacer necesaria su importación. En segundo término, porque el flujo de mercancías será más o menos expedito dependiendo de los obstáculos naturales que haya que superar para llevarlos desde los lugares de producción a los puntos de consumo. En tercer término, porque los fenómenos de la naturaleza pueden limitar ciertas actividades; entre éstos cabe mencionar, por ejemplo, las inundaciones, las sequías, las heladas, las granizadas y la erosión de los suelos, en la agricultura y en la ganadería.

Una parte fundamental del entorno del comercio está constituida por los seres humanos que habitan en un país o en una zona. El número de habitantes, su educación, la composición étnica y la distribución de la población en zonas urbanas y rurales, son algunas de las características que influyen en la demanda por ciertos tipos de productos.

Otra característica que influye en el comercio internacional, en particular en los hábitos de consumo, es la cultura de un país, la cual también afecta

a las prácticas comerciales y financieras. En efecto, muchos factores pueden diferir en cuestiones fundamentales entre los distintos países, como por ejemplo, las etapas de una negociación, el tiempo necesario para que un negocio se concrete, la importancia de los contactos personales y de la amistad de las personas que participan en una operación comercial, el grado de formalidad para llevar a cabo un negocio, las formas de pago, los niveles en que se toman las decisiones, las motivaciones de los empresarios, y la ética en los negocios.

En la comercialización de las exportaciones tiene gran importancia la situación política, tanto en el país de origen como en el país de destino. Entre los factores políticos que más influyen en el comercio internacional se destacan la continuidad de las políticas gubernamentales, y las ideas y principios que las inspiran, como son el respeto de la propiedad privada, la participación del sector privado en la economía, la competencia en las diversas actividades económicas y la solidaridad social, por mencionar sólo algunas. En los países políticamente inestables es más difícil que se desarrollen las exportaciones, ya que éstas por lo general requieren un tiempo prolongado de maduración.

También influye considerablemente el marco jurídico dentro del cual se realiza el comercio internacional. Las leyes que rigen el comercio varían de un país a otro, y si bien hay varias convenciones internacionales que normalizan parte del comportamiento de los agentes económicos en el comercio internacional, no existe un marco jurídico común para todos ellos. Entre las leyes que más influyen en la comercialización de los productos de exportación pueden mencionarse las que se refieren a la competencia, los monopolios, el control de divisas, la inversión extranjera, la calidad de los productos y su control, y la propiedad intelectual.

Las variables económicas del entorno tienen una incidencia decisiva en el comercio internacional. El poder adquisitivo de la población, la distribución del ingreso, el nivel tecnológico de los procesos productivos, las actividades productivas y comerciales preponderantes, los bienes y servicios consumidos y utilizados y sus características, los hábitos de compra de los consumidores, los patrones de ahorro e inversión, los impuestos a que están afectos los agentes económicos, son algunas de las características que más influyen.

Al diseñar el modelo, fue preciso extraer algunos elementos del entorno que son especialmente relevantes para el comercio internacional, y que incluyen no sólo los aspectos institucionales, sino también los agentes económicos y la infraestructura. Con los elementos seleccionados se construyó el concepto de corredor de comercio internacional.

F. LOS CORREDORES DE COMERCIO INTERNACIONAL

El término “corredor” ha sido ampliamente utilizado en el área del transporte y, a veces, en la del comercio, más que nada para hacer referencia a la dimensión geográfica de esas actividades. En el modelo, sin embargo, el concepto de corredor también comprende otras dimensiones que forman parte del entorno del comercio internacional.

1. Concepto de corredor de comercio internacional

Un corredor de comercio internacional es un conjunto formado por cuatro componentes (las normas y prácticas comerciales y financieras; las exigencias gubernamentales; la infraestructura, los vehículos, los equipos y las instalaciones, y los actores), que interactúan entre sí y con el entorno, a fin de permitir que se lleven a cabo tanto las exportaciones como las importaciones de un país. (Véase el gráfico 7.)

Gráfico 7

COMPONENTES DE UN CORREDOR DE COMERCIO INTERNACIONAL

Normas y prácticas comerciales y financieras
Exigencias gubernamentales
Infraestructura, vehículos, equipos e instalaciones
Actores

Los corredores de comercio internacional son específicos para un país determinado, y afectan tanto a sus exportaciones como a sus importaciones. Por ejemplo, en una transacción que se efectúa entre dos países separados por un océano, existen tres corredores, a saber, uno correspondiente al país de origen del producto, otro correspondiente a la etapa intermedia entre un país y el otro, que puede ser marítima o aérea, y un tercero correspondiente al país de destino del producto exportado. (Véase el gráfico 8.) Varios de los componentes de los corredores de comercio internacional de un país se refieren a espacios geográficos específicos, como se verá a continuación.

Gráfico 8

CORREDORES DE COMERCIO INTERNACIONAL EN UNA EXPORTACION

Corredor de comercio internacional en el país de origen	Corredor de comercio internacional intermedio (marítimo/aéreo)	Corredor de comercio internacional en el país de destino
---	--	--

a) *Normas y prácticas comerciales y financieras*

Las partes que intervienen en la negociación de un contrato de exportación teóricamente tienen amplias facultades para acordar sus términos, si bien de hecho, existe todo un marco institucional de carácter nacional e internacional que permite encauzar dicha negociación. Ya se ha comentado la influencia del entorno en el comercio internacional; cabe añadir que una expresión concreta de ella son las opciones que tienen los que intervienen en una transacción en cuanto a la modalidad de transferencia de los fondos, la distribución de responsabilidades entre el vendedor y el comprador, y la cobertura de los seguros, por ejemplo.

Una parte de las normas y prácticas comerciales y financieras está incluida en los códigos de comercio nacionales, otra se encuentra en los convenios y tratados internacionales correspondientes, mientras que una tercera corresponde a los procedimientos aplicados por la banca y por las empresas de seguros.

Este primer componente del corredor corresponde a las reglas de juego, que tienen por objeto definir los derechos y las obligaciones de los agentes económicos que participan en el comercio internacional. En vez de reflejar los objetivos de un gobierno en particular, son las reglas que se aplican para reducir el riesgo y la incertidumbre asociados con las transacciones internacionales.

Cabe señalar que este componente tiene un aspecto geográfico. Efectivamente, las normas y prácticas comerciales y financieras varían de un país a otro, pudiendo cambiar incluso de una zona a otra en un mismo país. Además, pueden variar según el país con que se efectúa la transacción.

b) *Exigencias gubernamentales*

Las exigencias gubernamentales reflejan directamente los objetivos del gobierno de un país. Este componente está formado por las leyes, las reglamentaciones y los convenios internacionales adoptados por el país, que son aplicables a los diferentes tipos de transacciones internacionales.

A veces es arbitrario clasificar un procedimiento específico como norma, práctica o exigencia gubernamental, pero el criterio básico es que este segundo componente de los corredores se relaciona con preocupaciones específicas de un gobierno, como son, asegurar que las divisas generadas por una transacción internacional retornen al país exportador, o que no se importen productos subsidiados, lo que podría constituir una competencia desleal hacia los productores nacionales.

c) *Infraestructura, vehículos, equipos e instalaciones*

La infraestructura que está más relacionada con los corredores de comercio internacional es la del transporte, ya sea que se trate de caminos, ferrocarriles, puertos, ductos, aeropuertos o almacenes. Precisamente el conjunto de la infraestructura del transporte, las telecomunicaciones, la banca, las aduanas y otras es la que permite hablar de corredores claramente identificados con tramos delimitados geográficamente. Sería un error pensar que sólo se trata de la infraestructura del transporte, ya que la banca y el sector de los seguros, identificados con el primer componente de los corredores, también requieren contar con instalaciones y equipos, y ello es similar en el caso de las aduanas, que están vinculadas con las exigencias gubernamentales. Asimismo, el comercio internacional depende mucho de la infraestructura de las telecomunicaciones.

d) *Actores*

El cuarto componente de los corredores de comercio internacional corresponde a los agentes económicos que, utilizando la infraestructura existente, prestan los servicios requeridos para el traslado físico de un producto desde el lugar de su producción hasta el de su consumo, para la aplicación de las normas y prácticas comerciales y financieras, y para el cumplimiento de las exigencias gubernamentales relacionadas con el comercio internacional.

Los actores pueden agruparse de acuerdo con la naturaleza de los servicios que prestan. A los efectos del modelo, se han considerado seis grupos de servicios: los relacionados con la distribución física de los productos, incluido el transporte; los vinculados con la promoción, negociación y venta de los productos; los de financiamiento; los de seguros; los relativos a las comunicaciones y a las telecomunicaciones necesarias para que el comercio se lleve a cabo, y por último los que apoyan el cumplimiento de las exigencias gubernamentales y de las normas y prácticas comerciales y financieras. Además, se ha incluido como un séptimo actor las entidades

normativas y controladoras, públicas o privadas. Este grupo incluye, entre otros, las aduanas, las asociaciones nacionales de importadores o exportadores, y la Cámara de Comercio Internacional (CCI). (Véase el gráfico 9.)

Gráfico 9
SERVICIOS EN UN CORREDOR DE COMERCIO INTERNACIONAL

Normas y prácticas comerciales y financieras	Exigencias gubernamentales	Infraestructura, vehículos, equipo e instalaciones	Actores
			Servicios de distribución física
			Servicios de promoción y venta
			Servicios de financiamiento
			Servicios de seguros
			Servicios de comunicaciones
			Servicios de ayuda para las exigencias gubernamentales y las normas y prácticas comerciales financieras
			Entidades normativas y controladores

Considerando que los actores representan el puente entre los corredores de comercio internacional y los canales de comercialización, serán analizados en detalle más adelante, una vez se haya presentado y examinado el concepto de canal de comercialización.

2. Los servicios de distribución física

En cada corredor de comercio internacional se prestan una serie de servicios, que son necesarios para que las importaciones y las exportaciones se lleven a cabo. Para los fines de la presentación del modelo, puede limitarse el tratamiento a los servicios de distribución física, aunque los otros servicios podrían analizarse de manera parecida.

En el país de origen de las exportaciones los servicios de distribución física utilizados están compuestos por los mismos cuatro componentes

descritos anteriormente, que forman los corredores de comercio internacional. En primer término, está la infraestructura física, que conecta los emplazamientos específicos y pasa por una faja de terreno muy bien delimitada, lo que da la dimensión geográfica a los corredores. Sobre esa infraestructura circulan los vehículos, y en ella se incluyen también las instalaciones de cargue, descargue y almacenamiento.

En segundo término, están las normas y prácticas comerciales y financieras que se refieren específicamente a los servicios de distribución física, y que tienen por objeto especificar claramente las obligaciones y los derechos de los prestatarios y de los usuarios de estos servicios. Este aspecto es de especial importancia en el caso del transporte internacional, donde existe una cadena de traspasos de responsabilidades. Por ejemplo, las reglas sobre cartas de crédito y contenido de los conocimientos de embarque han sido normalizadas a nivel internacional.

En tercer término, están las exigencias gubernamentales. Pese a la tendencia hacia la desreglamentación, en la mayoría de los países los gobiernos reglamentan rigurosamente el transporte y las demás actividades de la distribución física, no sólo en los aspectos técnicos y de seguridad, sino también en relación con los aspectos comerciales, tales como los tramos de tarifas y el acceso al sector.

Finalmente, están los actores que prestan los servicios de distribución física propiamente tales, como las grandes empresas ferroviarias, los camioneros individuales, las autoridades portuarias, las empresas de estiba, los sindicatos de estibadores, y los transitarios que organizan el transporte para un usuario en particular.

Para que puedan ser considerados eficientes, los servicios de distribución física deben reunir al menos las siguientes características:

- a) Ser confiables, en cuanto a satisfacer el requisito de los usuarios, que desean que su carga llegue oportunamente y en buenas condiciones, y con la documentación completa. Estos esperan, asimismo, que los prestadores de los servicios respondan por daños, pérdidas y demoras.
- b) Ser integrados, en el sentido de permitir la continuidad del movimiento físico de los productos y la rapidez y eficiencia de los traspasos de un modo de transporte a otro. Además, deben ser capaces de manejar diferentes tipos de unidades de carga, como por ejemplo, los contenedores.
- c) Tener una frecuencia y una capacidad adecuadas para responder a la demanda.
- d) Ser flexibles y capaces de responder a nuevas exigencias.

- e) Ser capaces de proveer información sobre la localización de la carga en todo momento.
- f) Tener tarifas competitivas en comparación con las de los servicios que se prestan a otros proveedores de los mismos productos.

La mejor garantía para que los servicios de distribución física cumplan con las características señaladas es que haya competencia entre los prestarios de estos servicios.

G. LOS CANALES DE COMERCIALIZACION

El desfase entre la producción y el consumo es superado por una cantidad de agentes económicos que efectúan una infinidad de actividades, las que en teoría podrían ser realizadas por los mismos fabricantes. Sin embargo, estos últimos suelen recurrir a agentes especializados en aspectos específicos del intercambio, sobre todo cuando es internacional. Más aún, no es realista pensar que un productor o un consumidor pueda realizar por sí mismo todas las actividades requeridas para superar este desajuste. La existencia de actores especializados en los diversos aspectos de la comercialización de los productos de exportación es consecuencia directa de la necesidad de que el comercio internacional se efectúe con cierta lógica.

La complejidad propia del comercio internacional ha hecho que existan estos actores especializados. Para tener una idea de la complejidad del proceso, debe considerarse el número de productos diferentes que se transan, los volúmenes de transacciones expresadas en unidades físicas y en unidades monetarias, los diversos orígenes de los productos transados, y la inmensa variedad de consumidores repartidos por todo el mundo.

1. Concepto de canal de comercialización

Un canal de comercialización puede ser definido como un conjunto de agentes económicos que realizan las actividades necesarias para que un artículo producido por un fabricante en una parte esté disponible para su utilización o consumo en otra. Cuando se consideran en conjunto los canales de comercialización de todos los fabricantes de un producto ubicados en un mismo país o zona, se habla genéricamente de los canales de comercialización de ese producto.

Los agentes económicos –productores, intermediarios y consumidores– y las actividades que realizan pueden ser agrupados, según aspectos espe-

cíficos de la operación de exportación, en cadenas y flujos. Las cadenas corresponden a secuencias en que los actores y las actividades pueden ser ordenados consecutivamente en el tiempo, mientras que los flujos corresponden a secuencias en que no es posible establecer un orden temporal.

Sin embargo, hablar de cadenas y flujos a secas no tiene mayor sentido, ya que lo que interesa es la parte específica de la exportación en función de la cual ha sido construida la cadena o flujo, esto es, el movimiento físico del objeto, su venta, el traspaso de su propiedad, la información comercial relacionada con la exportación, su financiamiento y el riesgo inherente a ella, por destacar tan sólo algunos elementos.

Por lo tanto, aun cuando hablar de cadena o de flujo carece de significado, a los efectos del diseño del modelo, sí tiene sentido hablar, por ejemplo, de cadena de distribución física, flujo de negociaciones de las condiciones de venta del producto, flujo de financiamiento y flujo de información y documentación.

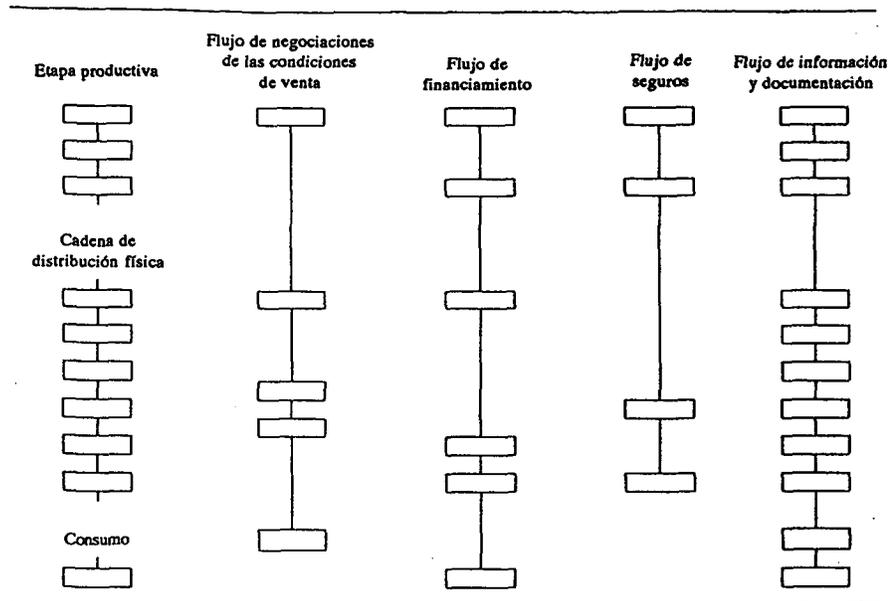
2. Cadenas y flujos

En el modelo se considera que el canal de comercialización básico está formado por el flujo de negociaciones de las condiciones de venta del producto, la etapa productiva, el flujo de seguros, el flujo de financiamiento de la exportación, la cadena de distribución física, el flujo de información y documentación, y el consumo o utilización del producto. (Véase el gráfico 10.) Se ha hecho esta simplificación con el objeto de facilitar la comprensión del modelo, ya que en la realidad un canal de comercialización está formado por un número mayor de cadenas y flujos. En todo caso, las cadenas y los flujos que se tomen en cuenta dependerán del grado de profundidad con que se desea estudiar un canal de comercialización y de los objetivos que se persigan.

En el flujo de negociaciones de las condiciones de venta del producto se agrupan los actores que intervienen en las actividades en que se acuerdan las características de éste, su precio de venta, las condiciones de pago, y el tiempo y el lugar de entrega.

En la etapa productiva están reunidos los agentes económicos que efectúan las actividades que permiten transformar la materia prima y los demás insumos en productos de exportación. En estricto rigor, correspondería hablar de la “cadena productiva”, pero se ha preferido el término “etapa productiva” para evitar cualquier confusión con la cadena de distribución física.

Gráfico 10
EL CANAL DE COMERCIALIZACION BASICO



En el flujo de seguros se agrupan los actores que realizan las actividades relacionadas con la contratación de las pólizas: para proteger los productos que han de ser exportados desde el momento en que se inicia su producción hasta el momento en que llegan a los compradores en destino; para prevenir el no cumplimiento de los acuerdos adquiridos en las negociaciones de las condiciones de venta, y para garantizar que los prestadores de los diversos servicios de apoyo a las exportaciones se protejan de sus responsabilidades civiles.

En el flujo de financiamiento se agrupan los actores que efectúan las actividades relacionadas con la obtención de los recursos con que se financian las exportaciones.

En la cadena de distribución física se agrupan los actores que realizan las diversas actividades necesarias para llevar los productos –ya listos para ser exportados– desde donde han sido producidos hasta los consumidores finales en destino.

En el flujo de información y documentación se agrupan los actores que efectúan las actividades de obtención, almacenamiento, procesamiento, transmisión y consulta de la información relacionada con el cumplimiento de las exigencias gubernamentales y de las normas y prácticas comerciales y financieras.

En el consumo o utilización de un producto se incluye a los consumidores de éste, quienes lo adquieren a fin de satisfacer ciertas necesidades y deseos.

En la etapa productiva se agrupan los servicios a los productores, mientras que en las demás cadenas y flujos están los servicios de apoyo al comercio.

Como cada cadena o flujo tiene una configuración única de agentes económicos y actividades, cualquier cambio que ocurra originará una nueva cadena o un nuevo flujo. Por ejemplo, si en la cadena de distribución física de un producto se deja de realizar un almacenamiento temporal, a causa de un cambio tecnológico, se tendrá una nueva cadena de distribución física para ese producto.

Por su parte, la configuración de cadenas y flujos es única para cada canal de comercialización, por lo que una nueva cadena de distribución física originará un nuevo canal de comercialización. Esto significa que en la exportación de un artículo se tendrán tantos canales de comercialización como alternativas haya de cadenas y flujos.

Para facilitar la comprensión de las interrelaciones entre las cadenas y los flujos que forman los canales de comercialización, se ha utilizado la cadena de distribución física como eje de referencia. (Véase el gráfico 10.) En virtud de la extensa literatura existente sobre las cadenas de distribución física, muchos lectores están familiarizados con ellas y les será relativamente fácil proyectarse hacia las otras cadenas y flujos. No obstante, la presentación seleccionada no es la única opción. En efecto, para otros fines podría ser preferible utilizar como referencia otra cadena o flujo, como por ejemplo, el flujo de información y documentación, pues la ejecución de cada actividad de la cadena de distribución física requiere la generación de un documento.

a) *El flujo de negociaciones de las condiciones de venta*

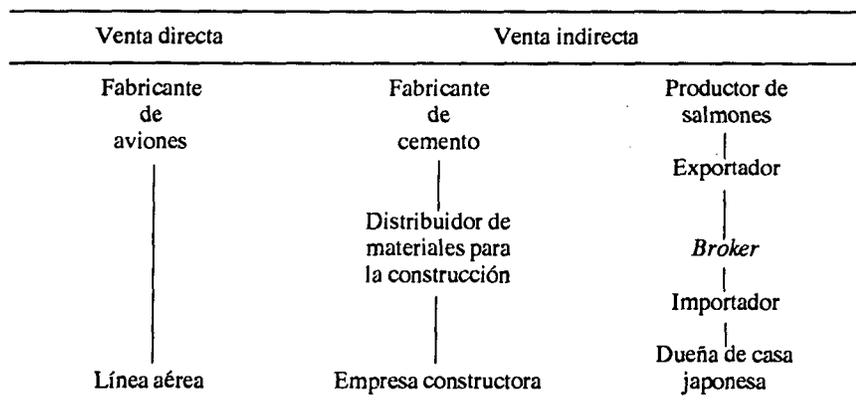
En una exportación es poco frecuente que los productores vendan directamente a los compradores. La venta requiere una serie de actividades cuya complejidad depende de factores tales como las características del producto, las singularidades de los mercados, la presencia de productos sucedáneos y la información comercial disponible, por citar sólo

algunos. Por consiguiente, lo usual es que en la venta intervengan uno o más intermediarios que ejecutan una parte de esas actividades.

En el gráfico 11 se presenta la venta directa, en que el fabricante y el comprador negocian directamente las condiciones de la transacción, y dos tipos de venta indirecta, uno con la participación de un intermediario y el otro con la participación de tres. Las líneas entre los casilleros representan las negociaciones entre los actores.

La presencia de los intermediarios depende básicamente del grado de especialización de las actividades que se requiere ejecutar, los recursos financieros involucrados, las economías de escala que se puedan alcanzar, y las características del producto. En muchos casos, la concreción de una exportación depende por completo de los intermediarios que participen en ella, ya que ni el productor ni los compradores tienen la capacidad para negociar directamente. Sin embargo, ello se olvida con cierta facilidad, existiendo incluso una percepción equivocada acerca del papel de los intermediarios; de hecho, se les suele considerar como agentes económicos que afectan negativamente las exportaciones y que en lo posible deben ser evitados por los productores.

Gráfico 11
VENTA DIRECTA E INDIRECTA DE UN PRODUCTO DE EXPORTACION



A pesar de que el hecho de recurrir a intermediarios puede significar que disminuyan el grado de control que los productores tienen sobre la venta de sus productos y el que los compradores tienen sobre la compra, también puede significar que mejoren las condiciones de la venta, en el caso de los productores, o de la compra, en el caso de los compradores.

El flujo de negociaciones de las condiciones de venta de un producto se definió como el conjunto de actores que participan en las transacciones en que se acuerdan las características de la mercancía, el precio y las condiciones de pago, así como el tiempo y el lugar de entrega. Puede parecer un tanto extraño que se hable de flujo y no de cadena, pero no lo es tanto si se examina con cierta detención el comportamiento de los actores que participan en las negociaciones. Muchas veces los intermediarios negocian con los compradores de un producto antes de haber negociado con los vendedores de éste, esto es, “venden” antes de “comprar” un producto. Muchas empresas de comercio internacional operan de esa forma, ya que así mejoran su posición negociadora y disminuyen el riesgo de que los precios de venta desciendan a valores inferiores a los precios de compra.

Los intermediarios que participan en las negociaciones de las condiciones de venta pueden ser clasificados tomando como base el papel que cumplen dentro de los canales de comercialización. Un posible criterio de clasificación hace referencia a la toma de propiedad de la mercadería transada. Entre los intermediarios que compran con la esperanza de revender a un precio mayor están, entre otros, los mayoristas, los distribuidores, los minoristas y las empresas de comercio internacional.

Los intermediarios que no toman la propiedad del producto tienden a ser muy especializados, ya que su principal activo es el conocimiento que poseen tanto de los sistemas de comercialización en los diversos países de destino como de los mismos productores. Dichos intermediarios pueden, a su vez, dividirse en tres grupos: los que representan a los productores o vendedores, los que representan a los compradores y, finalmente, los independientes. Los nombres dados a los distintos intermediarios son múltiples y frecuentemente no son precisos. Entre los que representan a los productores están los agentes de venta y los representantes; los agentes de compra y los representantes, por su parte, también pueden intervenir en nombre de los compradores, quienes a su vez son generalmente intermediarios.

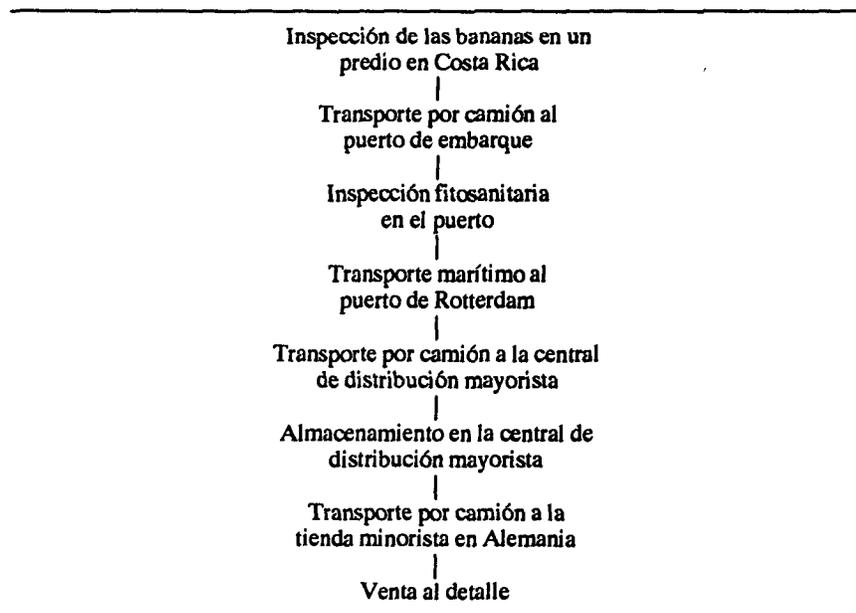
El papel de los intermediarios independientes es especialmente interesante, ya que en general su principal objetivo consiste en generar negocios. En este grupo se incluyen las empresas de comercio internacional que trabajan a base de comisiones, sin tomar la propiedad de los objetos transados, los agentes independientes y los *brokers*. También puede incluirse en este grupo a los actores que operan en las bolsas de futuros, ya que la mayor parte de ellos no pretenden tomar posesión física de los artículos transados.

b) *La cadena de distribución física*

La cadena de distribución física está formada por los agentes económicos que intervienen en las actividades necesarias para llevar un objeto desde el lugar en que es producido hasta donde es finalmente consumido. Pese a que es fácil encontrar cadenas de distribución física en que se llevan a cabo un elevado número de actividades, en el modelo se ha considerado que las actividades básicas que se realizan en cualquier exportación son el transporte, el almacenamiento, la inspección y la venta del producto. (Véase el gráfico 12.) Cabe señalar que es posible encontrar estas actividades en las cadenas de distribución física de prácticamente cualquier producto de exportación. En el gráfico 12 las inspecciones, el transporte y el almacenamiento han sido colocados en forma arbitraria.

El transporte comprende las operaciones que es necesario ejecutar para llevar un producto de un sitio a otro; en cuanto a los productos de exportación, incluye el transporte en el país de origen de la mercancía, en la etapa intermedia y en el país de destino.

Gráfico 12
ACTIVIDADES BASICAS EN LA CADENA DE DISTRIBUCION FISICA



El almacenamiento incluye las operaciones que se realizan para guardar o mantener temporalmente la mercancía en una ubicación determinada, que puede estar en el país de origen, en cualquiera de los países por los que transita, o en el país de destino.

La inspección del producto, que se realiza en uno o más puntos por los que éste pasa, comprende todas las operaciones que se ejecutan para controlar las características que tiene en un momento y lugar determinados.

La venta incluye todas las operaciones que se ejecutan con el objeto de exponer u ofrecer al público el producto, para el que lo quiera comprar.

A fin de facilitar la comprensión de esta cadena se consideran por separado las actividades, los actores encargados de organizarlas y contratarlas, y los actores que las ejecutan. Un ejemplo de esto se ilustra en el cuadro 1. Es importante, sin embargo, que se comprenda con claridad que la cadena de distribución física es la agregación de esas actividades y actores.

Cuadro 1
**DESAGREGACION DE LA CADENA DE DISTRIBUCION FISICA:
EXPORTACIONES BRASILEÑAS DE CALZADO FEMENINO A LOS
ESTADOS UNIDOS**

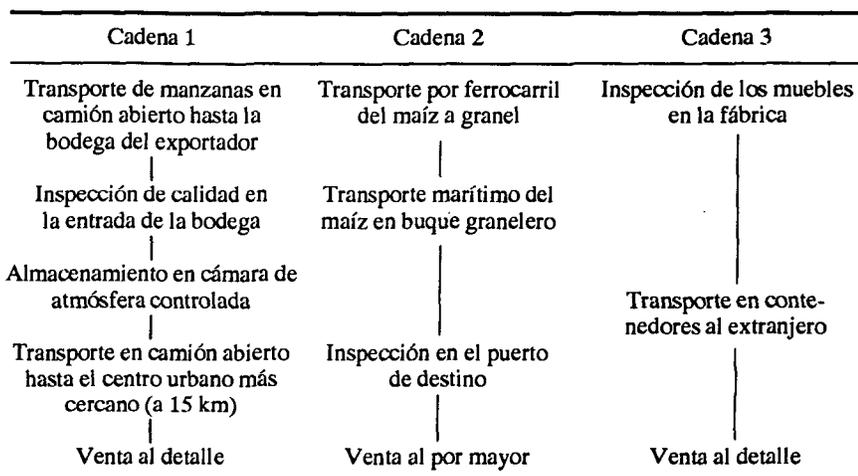
Actividad		
Descripción	Organización y contratación	Ejecución
Transporte terrestre al puerto	Embarcadores	Empresas de transporte
Consolidación de las cajas en contenedores	Agentes	Embarcadores
Cargue de los contenedores al buque	Embarcadores	Puerto de Río Grande
Transporte marítimo a Nueva York	Minoristas	Empresas navieras ^a
Descargue de los contenedores y despacho	Minoristas	Empresas de desestiba
Transporte terrestre a almacenes	Minoristas	Empresas de transporte
Almacenamiento	Minoristas	
Transporte terrestre a tiendas	Minoristas	Empresas de transporte
Venta en tiendas	Minoristas	

Fuente: CEPAL.

^a Servicios de línea regulares.

Las diferencias entre las cadenas de distribución física dependen básicamente de las características del producto, del desfase espacio-temporal entre la producción y el consumo, y de los servicios de distribución física utilizados, ya que esos son los elementos que determinan las actividades por realizar. (Véase el gráfico 13.)

Gráfico 13
CADENAS DE DISTRIBUCION FISICA QUE SE DIFERENCIAN POR LAS ACTIVIDADES



Las diferencias también dependen, en parte importante, de los actores que organizan y contratan esas actividades y de los que las ejecutan. Muchas veces las cadenas de distribución física de un artículo determinado se diferencian exclusivamente por los actores que ejecutan las diversas actividades. (Véase el gráfico 14.)

En parte, la dimensión tecnológica de la etapa productiva y de la cadena de distribución física puede mostrarse por medio de la forma en que un producto está acondicionado para el transporte. En el cuadro 2 se muestra un ejemplo hipotético de los cambios que se producen en las exportaciones de fruta. Las operaciones que se realicen en la distribución física, su eficiencia y sus costos, dependerán, en gran medida, del producto en sí y de la forma en que esté acondicionado para el transporte. Es completamente diferente distribuir un producto en un contenedor, en paletas, a granel o en envases individuales.

Gráfico 14
CADENAS DE DISTRIBUCION FISICA QUE SE DIFERENCIAN
POR LOS ACTORES

Actividad	Cadena 1	Cadena 2	Cadena 3
Transporte aéreo	Línea aérea	Línea aérea	Línea aérea
Inspección en el aeropuerto	Empresa de certificación de calidad	Importador	Importador (cadena de tiendas minoristas)
Transporte terrestre	Empresa de ferrocarriles	Camionero independiente	Importador (cadena de tiendas minoristas)
Venta al detalle	Minorista	Minorista	Importador (cadena de tiendas minoristas)

Cuadro 2
EJEMPLO DE ACONDICIONAMIENTO DE UN PRODUCTO PARA
EL TRANSPORTE

Actividad	Producto
Producción	Frutos → Cajas cosecheras
Transporte	Cajas cosecheras
Procesamiento	Cajas cosecheras → Frutos → Cajas de exportación → Paletas
Almacenamiento	Paletas → Contenedores
Transporte	Contenedores
Inspección	Contenedores
Almacenamiento	Contenedores → Paletas M → Cajas de exportación
Transporte	Cajas de exportación
Venta al detalle	Cajas de exportación → Frutos
Consumo final	Frutos

Fuente: CEPAL.

3. Los sistemas de comercialización

En el modelo se incluye a todos los agentes económicos que participan en la comercialización de los productos latinoamericanos de exportación, en el país de origen de éstos, en las etapas intermedias y en los países de destino, donde se consumen los productos. Sin embargo, cabe destacar que en destino casi siempre existen canales de comercialización para esos productos, producidos localmente o importados de otros países, que funcionan en forma independiente de los exportadores latinoamericanos.

Se ha llamado sistema de comercialización al conjunto de todos los canales de comercialización que existen en un país para que un producto determinado llegue a los consumidores. Ese conjunto puede ser subdividido en segmentos, es decir, en subconjuntos que agrupen algunos de los canales de comercialización existentes.

Cada sistema de comercialización tiene su propio elenco de intermediarios, y es difícil formular generalizaciones aplicables a diferentes productos y mercados. Además, como esos sistemas evolucionan, el papel de los intermediarios varía a través del tiempo.

H. RELACIONES ENTRE LOS CANALES Y LOS CORREDORES

Habiendo sido presentados los conceptos de corredor de comercio internacional y de canal de comercialización, es conveniente examinar las relaciones entre ellos. En el gráfico 15 se presenta la parte de un canal de comercialización, con sus distintas cadenas y flujos a partir de la etapa productiva, que corresponde al país de origen de una exportación. Cada cadena o flujo corresponde a uno de los servicios prestados por los componentes del corredor de comercio internacional. Además, figuran dentro del corredor las entidades normativas y controladoras, que no tienen una contraparte directa dentro del canal de comercialización, y que son las que fijan las exigencias gubernamentales y las que originan muchas de las normas y prácticas comerciales y financieras.

En el gráfico 16 se presenta el ciclo completo de una exportación, incluido el trayecto marítimo o aéreo, es decir, se muestran los tres corredores de comercio internacional y todo el proceso de comercialización, desde la etapa productiva hasta el consumo.

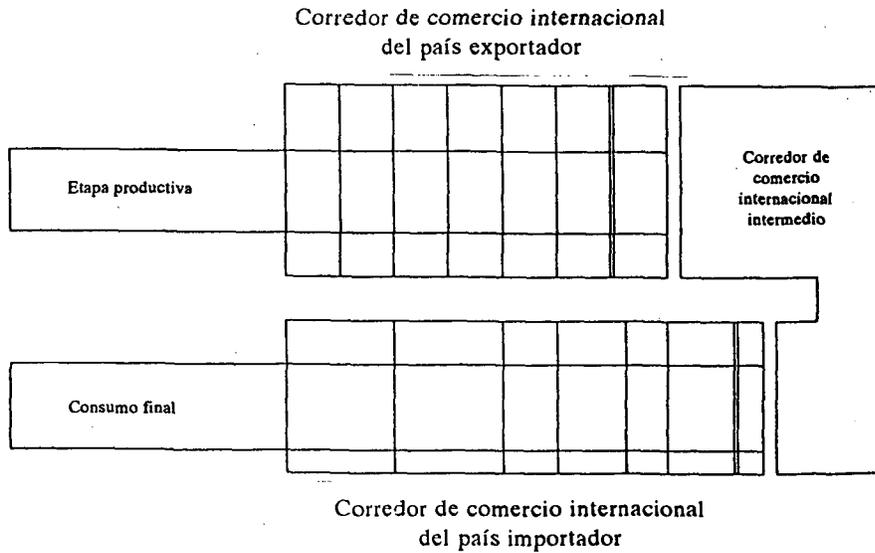
Quienes participan en los corredores y en los canales tienen como objetivo superar el desfase existente entre los fabricantes y los compradores de los productos de exportación. Sin embargo, en los corredores se encuentran objetivos adicionales, ya que las exigencias de los gobiernos responden en parte a objetivos tales como la mantención de altos niveles de empleo en los puertos, el control del destino de las divisas generadas por las exportaciones, y otros. Esos objetivos adicionales pueden entrar en conflicto con los objetivos netamente comerciales que existen en los canales de comercialización.

Gráfico 15
RELACIONES ENTRE LOS CORREDORES DE COMERCIO INTERNACIONAL Y LOS CANALES DE COMERCIALIZACION DENTRO DE UN PAIS EXPORTADOR

CANAL DE COMERCIALIZACION

Etapa productiva		
Flujo de negociaciones de las condiciones de venta	Servicios de promoción y ventas	CORREDOR COMERCIO INTERNACIONAL
Cadena de seguros	Servicios de seguros	
Flujo de financiamiento	Servicios de financiamiento	
Cadena de distribución	Servicios de distribución física	
Flujo de información y documentación	Servicios de ayuda para cumplir con las exigencias gubernamentales y las normas y prácticas comerciales y financieras	
	Servicios de comunicaciones y telecomunicaciones	
	Entidades normativas y controladoras	

Gráfico 16
CICLO COMPLETO DE UNA EXPORTACION



Los corredores corresponden a países específicos, pudiendo haber más de un corredor de comercio internacional en un país. Por su parte, los canales de comercialización son específicos a los productos, a los lugares de donde provienen éstos, y a los destinos en que son utilizados o consumidos.

Los corredores son bidireccionales, por lo que son utilizados en las exportaciones e importaciones de los países en que están ubicados. Los canales de comercialización son unidireccionales, pues van desde la producción al consumo, pudiendo corresponder a las exportaciones de un país o a las importaciones de otro, dependiendo del punto de vista que se utilice para definirlos.

Los corredores limitan y condicionan la estructura y funcionamiento de los canales de comercialización. En efecto, las exigencias gubernamentales y las normas y prácticas comerciales y financieras deben ser cumplidas por los agentes económicos que están en los canales de comercialización, incluso si esas exigencias dificultan y encarecen la comercialización de los productos de exportación.

En los corredores hay actores que ofrecen sus servicios al comercio internacional en general. Dichos servicios constituyen la base sobre la cual se forman los canales de comercialización, que son configuraciones únicas de actores y actividades. Por ello, puede existir competencia entre los actores que prestan los mismos servicios en un corredor. También puede haber competencia entre los actores que pertenecen a diferentes canales de comercialización. Sin embargo, nunca puede haber competencia entre los actores que forman un canal, ya que por definición, en un canal de comercialización cada actividad es efectuada por sólo un actor.

I. LOS ACTORES EN LOS CORREDORES Y EN LOS CANALES

La figura del actor o agente económico es un vínculo medular entre el concepto de corredor de comercio internacional y el de canal de comercialización, en parte porque aparece en ambos. En esta sección se clasifican los actores, lo que puede contribuir a aclarar el modelo, y se analizan otras materias: el riesgo, la remuneración de los actores y la integración de actividades en la comercialización de las exportaciones.

1. Clasificación de los actores

En el cuadro 3 se presenta una lista de algunas de las actividades que se efectúan en el comercio internacional, y se identifica a los actores que comúnmente las realizan. Como se puede apreciar, una misma actividad puede ser realizada por un actor que forma parte de un canal de comercialización o de un corredor de comercio internacional. Los actores que pertenecen a los canales de comercialización son en general agentes directos de los productores, procesadores o compradores. En cambio, los actores que se han clasificado como parte de los corredores de comercio internacional ofrecen sus servicios a diferentes productores, procesadores y compradores. Las entidades gubernamentales que establecen las exigencias que deben cumplir los canales de comercialización han sido colocadas en los corredores, junto con los agentes económicos que prestan sus servicios para el cumplimiento de esas exigencias.

2. Liderazgo y coordinación

Las actividades necesarias para poner los productos de exportación a disposición de los consumidores en destino están estrechamente interrelacionadas, y el éxito de la comercialización radica en gran medida en el funcionamiento coordinado de los diversos agentes económicos que las ejecutan. No obstante, la coordinación no se presenta en forma espontánea; es el resultado del liderazgo que asumen uno o más actores sobre los otros, a fin de que los canales de comercialización e incluso los corredores de comercio internacional funcionen de modo tal que los productos de exportación lleguen a destino en condiciones competitivas.

3. Riesgo

Un actor que efectúa una actividad económica no tiene certeza acerca del resultado final de ésta, ya que puede obtener un beneficio o puede soportar una pérdida como consecuencia de su ejecución. Esa incertidumbre siempre existe, cualquiera sea la actividad que se emprenda. Por lo tanto, toda actividad económica tiene un riesgo, que, si bien puede ser aminorado, no puede ser totalmente eliminado. Por supuesto, no todas las actividades tienen igual riesgo.

Cuadro 3
ACTORES HABITUALES QUE INTERVIENEN EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

Actividad	Canal de comercialización	Corredor de comercio internacional
Producción	Productor	
Inspección	Comprador (inspector propio)	Empresa de comercio internacional Empresa especializada en control y certificación de calidad Servicio fitosanitario
Procesamiento	Procesador	
Transporte	Procesador (camiones propios)	Empresa de camiones frigoríficos Empresa de ferrocarriles Operador de transporte multimodal
Almacenamiento	Procesador (almacén propio) Comprador (almacén propio)	Depósito aduanero privado Autoridad portuaria
Negociaciones de la venta	Procesador (departamento de ventas) Comprador (departamento de compras)	Empresa de comercio internacional <i>Broker</i>
Venta	Distribuidor (sucursal de una empresa transnacional)	Empresa de comercio internacional Mayorista en país de destino Minorista en país de destino
Consumo	Consumidor	
Financiamiento	Procesador (capital propio) Comprador (capital propio)	Banco comercial
Seguros	Procesador (autoseguro) Comprador (autoseguro)	Empresa de seguros Transportista (autoseguro)
Cumplimiento de normas y prácticas comerciales y financieras	Exportador (departamento de exportaciones)	Banco comercial Abogado
Establecimiento y fiscalización de las exigencias gubernamentales		Banco Central Aduanas
Cumplimiento de exigencias gubernamentales	Exportador (contador u otro empleado) Importador (contador u otro empleado)	Despachante de Aduanas Abogado

Fuente: CEPAL.

El riesgo puede ser de dos tipos: uno inherente a la actividad y otro de carácter comercial. El riesgo inherente a la actividad depende de los peligros que rodean a una actividad determinada y que le son propios; entre éstos cabe señalar, por ejemplo, fabricar un producto que no cumple con los estándares exigidos por el comprador, entregar el producto en una fecha posterior a la fecha acordada, chocar el vehículo en que es llevado el producto, no conservar el producto a la temperatura adecuada en las bodegas

del buque, o no cumplir con los términos del contrato de prestación de servicios. El riesgo comercial guarda relación con el peligro de que las condiciones de venta de un producto sean inferiores a las condiciones de compra, como ocurre, por ejemplo, si se vende un objeto a un precio inferior al que fue comprado.

Por obvio que parezca, conviene destacar que cualquier agente económico deseará transferir al menos una parte del riesgo relacionado con una actividad o la propiedad de un producto, sin sacrificar la rentabilidad correspondiente. En general, la parte del riesgo total que se puede traspasar es el riesgo comercial. Cabe tener en cuenta, también, que generalmente es posible tomar seguros contra el riesgo inherente o propio que tienen las diversas actividades. En la mayoría de los canales de comercialización, hay una relación estrecha entre la cadena de transferencia del dominio sobre el producto y el traspaso de riesgo de un actor a otro, la que se manifiesta en la forma que suelen adoptar los contratos de compraventa.

Así, por ejemplo, después de una negociación, realizada frecuentemente a través de un agente especializado, entre un fabricante en un país y un comprador (importador) en otro que concluye con un contrato, el fabricante sabe con exactitud el precio que recibirá si logra entregar el producto de acuerdo con las especificaciones acordadas. El fabricante conserva el riesgo inherente de no poder mantener sus costos por debajo del precio acordado y de no poder fabricar el producto según las especificaciones, pero es el importador el que suele asumir el riesgo, también inherente a esa actividad, de no poder venderlo por un monto que cubra el precio acordado con el fabricante. El importador generalmente asume gran parte del riesgo vinculado con la transacción, y por ende percibe una parte mayor del precio final del producto.

4. Desglose del precio final del producto

Una de las virtudes del modelo es que permite desglosar el precio final de un producto entre los agentes económicos que participan en su comercialización, pues provee una estructura que hace posible considerar el valor de los servicios que presta cada actor en relación con el precio de venta final del producto. Cabe subrayar que ese valor no es el valor agregado de la actividad.

No resulta fácil desagregar el precio final de un producto por actividades, ya que la integración de las actividades puede llegar a dificultar enormemente el proceso de desagregación. En los casos en que existen

integraciones, a lo sumo se puede desagregar el precio final entre los actores que intervienen en la comercialización.

5. Integración de actividades

Cualquier actividad económica puede ser concebida como un proceso de transformación, por el cual un grupo de insumos o recursos se convierte en uno o más productos. Evidentemente, ese proceso tiene un riesgo, y quien lo realice deberá solventar ciertos gastos con el objeto de alcanzar los beneficios deseados. Con mucha frecuencia un agente económico prefiere realizar por sí mismo varias actividades, en vez de contratarlas.

Se dice que existe integración de actividades cuando un agente económico, que ya realiza al menos una actividad, i) asume el riesgo propio asociado con la ejecución de otra actividad, diferente de la primera; ii) asume el riesgo comercial asociado con esa otra actividad, y iii) puede decidir cómo, cuándo y dónde ejecutarla. (Véase el gráfico 14.) Un ejemplo de integración sería el de una empresa que participa en la producción de un artículo, su transporte en el país de origen, su exportación y su venta al por mayor en el país de destino, configuración que tipifica a muchas de las transacciones “intrafirma” efectuadas por las empresas transnacionales.

Muchas veces es difícil predecir el resultado de una integración, y el agente económico que va a agregar nuevas actividades a las que ya realiza debe tener cuidado en determinar correctamente los beneficios y costos de la integración. Entre los beneficios pueden mencionarse la disminución de los costos de transacción, las economías de escala que se pueden alcanzar, el mejoramiento de la eficiencia en el control y la coordinación de las actividades, el acceso directo a un determinado tipo de información, y las economías relacionadas con la mantención de vínculos estables y de largo plazo entre actividades diferentes. Otros beneficios que se pueden obtener consisten en participar en actividades con mayor rentabilidad, asegurar en parte la oferta o demanda, conseguir acceso a nueva tecnología, contrapesar el poder de negociación de otros actores, mejorar la capacidad para diferenciar el producto, y elevar las barreras para impedir la entrada de competidores.

Entre los costos de la integración están la necesidad de contar con mayores recursos financieros, que puede llevar a desviar recursos que son más rentables en otras áreas y a reducir la disponibilidad de recursos para realizar nuevas inversiones; el aumento del riesgo del negocio considerado en su totalidad; la limitación en el acceso a tecnología en poder de otros

actores, y las exigencias de contar con habilidades de gestión empresarial diferentes.

En relación con la integración de actividades, existe una serie de ideas preconcebidas que pueden ser consideradas como erróneas y que pueden llevar a tomar decisiones equivocadas. Entre ellas vale la pena mencionar al menos las tres siguientes: la experiencia en una actividad automáticamente califica a un agente económico para participar en actividades diferentes, siempre es más barato hacer las cosas internamente, y una posición fuerte en el mercado correspondiente a una actividad puede ser extendida en forma automática a mercados relacionados con otras actividades.

La especialización de actividades es una consecuencia de la búsqueda de una mayor eficiencia en los canales de comercialización; no obstante, pasado cierto punto, esa búsqueda puede llevar en el sentido opuesto, esto es, puede favorecer la integración de actividades. En efecto, los eslabones ineficientes en los canales probablemente serán ignorados, y habrá actores que quieran efectuar por sí mismos las actividades que otros hacen de manera ineficiente, en parte porque en virtud de su tamaño están preparados para manejar grandes volúmenes de producto o lidiar con las exigencias a que dan origen esos volúmenes.

Es posible plantear algunas de las condiciones bajo las cuales las empresas podrían tender a integrarse hacia otras actividades. La primera es que los insumos sean específicos para la empresa, por ejemplo, en cuanto a calidad, características y tecnología, como es el caso de muchos productos manufacturados. La segunda es que la venta del producto requiera rigurosos servicios de postventa. La tercera es que el suministro de insumos corra el riesgo de sufrir interrupciones. La cuarta es que el producto tenga una vida útil limitada, que haga necesaria una coordinación precisa entre la etapa productiva, la distribución física y las negociaciones de la venta, como es el caso de muchas frutas y hortalizas. La quinta condición es la carencia de protección frente a las alzas de los precios de la materia prima y de los insumos que tienen mayor incidencia en los costos de producción.

En el marco del modelo, la integración de actividades generalmente significa el desplazamiento de un agente económico desde los corredores de comercio internacional hacia los canales de comercialización, o el surgimiento de un actor nuevo dentro de los canales de comercialización que realiza una actividad que anteriormente era ejecutada por un actor en los corredores.

Uno de los peligros de la integración de actividades y la transnacionalización es que éstas pueden reducir la competencia en un sector, lo que

podría tener graves consecuencias para la competitividad de las exportaciones. Las integraciones y la transnacionalización pueden ser incluso deseables, siempre que se tomen medidas para cautelar que exista competencia en los servicios de apoyo a las exportaciones.

J. LA DINAMICA DEL COMERCIO INTERNACIONAL Y DE LOS CORREDORES ESPECIALIZADOS

1. Gestación del comercio internacional

El comercio es una actividad intrínsecamente dinámica, en la que todo el tiempo se están produciendo cambios tanto por el lado de la demanda como por el lado de la oferta. Esos cambios van modificando el escenario en que se desarrolla el comercio, lo que por cierto tiene fuerte repercusión en los canales de comercialización y en los corredores de comercio internacional. A continuación se procurará mostrar la forma en que se lleva a cabo el proceso.

Una actividad económica cualquiera se efectúa en la medida que sea rentable. Si los costos son superiores a los beneficios, ningún agente económico que se comporte racionalmente estará dispuesto a llevarla a cabo. Este principio es válido incluso cuando una actividad arroja pérdidas transitorias, ya que la esperanza de obtener en el futuro beneficios que compensen las pérdidas vigentes es lo que mantiene al agente económico en esa actividad. Si esa esperanza no existe, sencillamente la actividad deja de realizarse.

Por lo tanto, si el comercio de un producto se lleva a cabo es porque es rentable para cada uno de los agentes económicos que permiten que ese comercio se realice, es decir, para los encargados de la producción y para los que prestan los servicios que contribuyen a poner el producto a disposición de los compradores. Los beneficios que obtienen los agentes económicos pueden separarse en dos grandes grupos; uno tangible, formado por los recursos financieros que reciben a cambio de los artículos producidos o de los servicios prestados, y otro intangible, formado por la experiencia adquirida (*know-how*).

Los recursos financieros, empleados racionalmente, permiten que los agentes económicos mejoren su posición competitiva en los mercados. En efecto, esos recursos pueden ser invertidos en infraestructura, construyendo o adquiriendo nuevas instalaciones o terrenos (fábricas, bodegas, oficinas, predios agrícolas o forestales, locales de venta), en tecnología de producción

(maquinaria y equipos, sistemas computacionales, nuevos procesos productivos), en recursos humanos (contratación de mano de obra calificada y especializada, cursos de capacitación, aumento de remuneraciones), y en la posición financiera del agente (pago de créditos de corto plazo, transformación de deuda de corto plazo en deuda de mediano y largo plazo, aumento del capital de trabajo financiado con capital propio). Esas inversiones podrían reflejarse, por ejemplo, en una disminución de los costos de producción, la elaboración de productos de mejor calidad, la elevación del nivel de los servicios, el mejoramiento de la posición financiera, y el ofrecimiento de condiciones de venta más atractivas para los compradores.

La experiencia adquirida refuerza lo anterior, ya que permite utilizar en mejor forma los recursos disponibles al existir una mejor administración y control de éstos. Un conocimiento más acabado de los mercados y de la competencia, como asimismo, de los proveedores de insumos y servicios en general, mejoran la capacidad de los agentes económicos para evaluar sus puntos fuertes y sus debilidades, y para detectar las oportunidades y amenazas existentes en los mercados. Por consiguiente, los agentes están en buena posición para expandir el tamaño de sus operaciones, aumentando el volumen de las actividades que ya realizan o expandiéndose hacia otras.

Puede decirse que el crecimiento es la consecuencia de participar en una actividad económica rentable, ya que de él depende la posibilidad real de alcanzar niveles de rentabilidad más altos. Las mayores rentabilidades generalmente se deben a las economías de escala y a las economías de alcance que se puedan lograr con el incremento de los volúmenes de producción.

Como todos los agentes tenderán a crecer, se incrementará el comercio del artículo, ya que aumentará su producción y la prestación de los servicios en los corredores de comercio internacional. Al crecimiento de los agentes existentes debe agregarse el ingreso de nuevos agentes, que deciden participar atraídos por los niveles de rentabilidad que esperan obtener.

Sin embargo, el crecimiento tiene costos que es importante considerar, tanto al nivel de cada agente económico como del comercio como un todo. Conjuntamente con el aumento de los volúmenes exportados y en general de toda la actividad comercial, aumentan las exigencias (financieras, de gestión y otras) que deben cumplir los exportadores, y éstos se enfrentan a la disyuntiva de renovarse o morir. Los problemas de gestión adquieren así mayor relevancia y se deben tomar una serie de medidas para mantener el crecimiento ya alcanzado y seguir creciendo en forma sana. La renovación puede ser un proceso doloroso, ya que posiblemente signifique reemplazar

a muchas de las personas que hicieron posible que la empresa creciera, pero que ya dejaron de ser útiles, por lo que es necesario reemplazarlas. La “muerte” de la empresa posiblemente lleve a que sea adquirida por una transnacional o por una empresa nacional de gran tamaño, con capacidad suficiente para enfrentar los desafíos inherentes a un negocio de mayor dimensión.

Los cambios más interesantes se presentan a nivel agregado. En los países compradores disminuyen los precios de los productos ofrecidos, como consecuencia del aumento de la oferta. Si bien se pueden realizar diversas actividades tendientes a estimular la demanda, a lo sumo se puede demorar la disminución de los precios pero nunca impedirla. Simultáneamente con la caída de los precios, aumentan las exigencias de los compradores sobre los productos que ellos adquieren.

Los agentes económicos que forman parte de los canales de comercialización y de los corredores de comercio internacional se ven enfrentados a una doble presión. Por un lado, tienen que disminuir los costos de colocar un producto en los puntos de venta, para contrarrestar la disminución de los precios, y por otro, tienen que adecuar el producto y, más en general la comercialización, a las exigencias de los compradores, lo que usualmente significa ofrecer productos y servicios de mejor calidad. No responder a ese doble desafío puede ser fatal, ya que la competencia permite a los compradores elegir entre una amplia gama de productos, provenientes de diversos orígenes, que pueden ser sucedáneos más o menos cercanos del producto en cuestión.

Las exigencias que se originan en destino se transmiten a todas las actividades que forman los canales y corredores. El esfuerzo colectivo y coordinado de todos los agentes económicos que intervienen en la comercialización permite que un producto llegue en condiciones competitivas a los mercados. La competencia entre los canales de comercialización y al interior de los corredores de comercio internacional es el gran incentivo para que todos los agentes respondan rápidamente a los cambios.

Por lo tanto, en forma simultánea se producen ajustes en las actividades que componen los canales y los corredores, con el objeto de mantener y mejorar la competitividad de los productos comercializados. Sin embargo, no todos los procesos de adaptación tienen el mismo efecto en la comercialización, y habrá ajustes que serán decisivos en algunos casos, mientras que otros pasarán casi desapercibidos e incluso podrán ser demorados durante algún tiempo.

Al crecer el comercio hasta alcanzar un tamaño significativo en un país, se convierte en un “negocio” importante no sólo para quienes participan en

él, sino que para todo el país, lo que se expresa en la atención que el gobierno suele dispensarle. El beneficio que obtiene el país por esta vía se convierte en una necesidad. Los impuestos que pagan los agentes económicos que participan en el comercio, la repercusión en el nivel de empleo y en las remuneraciones, así como el efecto multiplicador sobre otros sectores de la economía, adquieren una relevancia creciente, y el gobierno no puede darse el lujo de tomar medidas que entorpezcan o impidan el funcionamiento de esa actividad. El costo político de hacerlo es demasiado alto, y lo más probable es que el gobierno haga todo lo posible por contribuir a que siga funcionando.

En este punto se produce una alteración radical de los poderes de negociación del gobierno y de los agentes en los canales de comercialización, ya que ambas partes tienen algo que es de interés para la otra. Están sentadas las bases para que quienes están en los canales de comercialización puedan influir en su entorno, por ejemplo a través de modificaciones en los procedimientos administrativos que se exigen en una operación de exportación a fin de simplificarla y hacerla más expedita, con el objeto de mejorar la competitividad de los productos en los mercados internacionales.

Los actores en los canales de comercialización pueden influir también en las fuerzas que afectan el entorno, cambiando, por ejemplo, la percepción que tiene la ciudadanía de esa actividad económica en particular, o la situación económica de toda una zona del país, si la producción se concentra en ella.

2. Corredores especializados

Cuando el volumen de las exportaciones o importaciones alcanza a niveles muy elevados, se tiende a crear un corredor especializado de comercio internacional para poder atenderlo de manera más eficiente. En efecto, la necesidad imperiosa de contar con canales de comercialización eficientes, en particular en la parte correspondiente al país de origen de los productos, hace que los corredores se especialicen. En otras palabras, la infraestructura, los vehículos, las instalaciones y los equipos utilizados por los servicios de distribución física se especializan en forma tal que permiten el tránsito fluido de los productos. También existe un conjunto de agentes económicos especializados que prestan los servicios necesarios para que la comercialización se pueda llevar a cabo. Además, se especializan las normas y prácticas comerciales y financieras y las exigencias gubernamentales. Todo lo anterior contribuye a que los servicios que se prestan en los corredores de comercio internacional funcionen coordinadamente, lo que permite que los productos exportados sean más competitivos en destino.

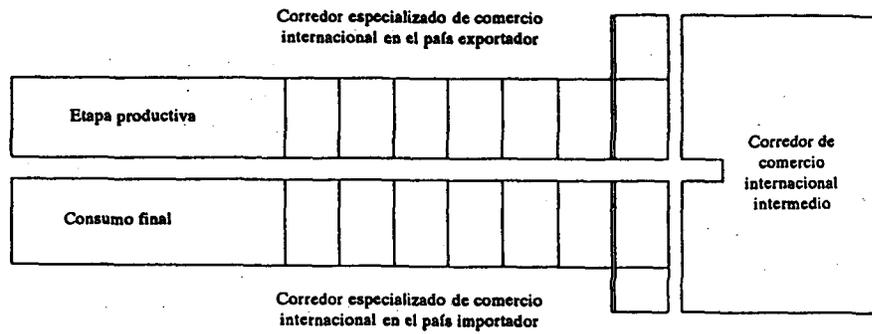
La especialización de los corredores es un proceso dinámico, que en parte importante se desarrolla por las tensiones que se producen entre los componentes de los corredores a medida que éstos van evolucionando a velocidades diferentes. La especialización suele llegar mucho antes a los agentes económicos que prestan servicios en los corredores y a la infraestructura y demás elementos físicos, que a las autoridades encargadas de hacer cumplir las exigencias gubernamentales y las normas y prácticas comerciales y financieras. En muchos casos la especialización de los primeros presiona a las segundas, que de esa manera evolucionan hacia la especialización. Puede decirse que un corredor se ha especializado cuando las tensiones entre sus componentes, derivadas de los disímiles niveles de especialización, han alcanzado bajos grados de intensidad, por lo cual los problemas pueden ser considerados como menores.

En el gráfico 17 se presenta el caso de un canal de comercialización que se ha convertido en tres corredores especializados. Su forma es parecida a la del gráfico 16, ya que muestra un ciclo completo de una operación de exportación, desde la producción en un país hasta el consumo en otro. La diferencia entre ambos es que en el gráfico 17 hay compatibilidad en los aspectos físicos e institucionales, incluidas las exigencias gubernamentales, de los corredores de comercio internacional en el país de origen y en el de destino, mientras que en el gráfico 16 esa compatibilidad no existe.

La iniciativa para crear un corredor especializado puede provenir de un exportador o de un importador, de una empresa de transporte o de una autoridad gubernamental. Como la especialización tiene un alcance mucho mayor que el transporte solo, la colaboración de distintas entidades, tanto públicas como privadas, es esencial para que el corredor logre un alto nivel de eficiencia.

Algunos de los corredores especializados más importantes en el mundo son aquéllos por los que se transportan los contenedores entre los países industrializados. No se trata, en ese caso, de un solo producto –ya que en los contenedores se mueve una infinidad de productos–, sino de un tipo uniforme de acondicionamiento de esos productos para el transporte. En esos corredores especializados, existe la infraestructura, los vehículos, los equipos y las instalaciones especialmente aptos para los contenedores, y el marco institucional se ha adaptado para facilitar su movimiento rápido, habiendo llegado de esa manera a modificar el entorno del comercio internacional. Desgraciadamente, en los países latinoamericanos no existen corredores similares para los contenedores y, en general, los corredores especializados existen para los productos a granel, como son el petróleo y el mineral de hierro.

Gráfico 17
CORREDORES ESPECIALIZADOS DE COMERCIO INTERNACIONAL



Capítulo III

APLICACION DEL MODELO A LOS CASOS ESTUDIADOS

El modelo elaborado en el capítulo II es extremadamente amplio, y para los fines del presente trabajo, sólo algunos de sus elementos se utilizarán con cierto detalle en la aplicación a los seis casos estudiados. Interesan en particular los corredores de comercio internacional, los canales de comercialización (en especial las cadenas de distribución física y los flujos de negociaciones de las condiciones de venta), y las interrelaciones entre los diversos componentes del modelo.

Los productos de exportación seleccionados –el jugo de naranja y el calzado del Brasil, la cerámica del Uruguay, las confecciones textiles de Colombia, la fruta de Chile y las manzanas y peras de la Argentina– no son representativos del grueso de las exportaciones latinoamericanas, que siguen dominadas por los productos básicos. En el capítulo II se señalaron varios criterios que permiten clasificar los productos por sus características físicas y económicas, en términos de los cuales las características de los seis productos elegidos pueden resumirse de la siguiente manera.

Primero, los productos seleccionados son fácilmente unitarizables y normalizables y además no son peligrosos. Es decir, en el estudio han sido dejadas de lado las exportaciones de productos tales como las locomotoras, que no son unitarizables, y las armas atómicas, que definitivamente son peligrosas.

Segundo, se eligieron productos que no tienen un alto grado de elaboración, como es el caso de los automóviles, las computadoras y las máquinas fotográficas, no obstante que la tecnología necesaria para obtener los productos elegidos puede llegar a ser muy avanzada.

Tercero, no se consideraron las exportaciones de materias primas, como el cobre y el trigo, ni las de bienes de capital. Aunque el jugo del Brasil es un producto intermedio y la cerámica del Uruguay se utiliza en la

construcción, los seis productos están claramente orientados hacia los consumidores finales.

Cuarto, entre los productos elegidos, el grado de durabilidad varía en un amplio rango, ya que en un extremo están el jugo de naranja y la fruta, que sólo pueden ser consumidos una vez, y en el otro los productos de cerámica, que pueden ser utilizados infinidad de veces durante muchos años.

Quinto, en todos los productos seleccionados la relación entre el vendedor y el comprador termina con la venta, es decir, no se han elegido productos que supongan servicios posteriores a la venta, como es el caso de la maquinaria agrícola y los automóviles.

Sexto, se eligieron productos ya conocidos en los mercados de destino, en los que las importaciones representan una parte importante del consumo total, sobre todo en los Estados Unidos. Esos productos tienen una importancia variable en las economías de los países importadores y exportadores.

Séptimo, respecto de los productos elegidos existe un alto grado de competencia tanto en la producción en un mismo país y entre dos o más países, como en la venta a los consumidores finales.

En el modelo, la etapa productiva es uno de los componentes de los canales de comercialización, sin bien a fin de facilitar la comprensión de los casos estudiados se ha optado por presentarla en forma separada, al principio de cada sección. Se han exceptuado de esta forma de presentación las confecciones textiles de Colombia y las manzanas y peras del Alto Valle del Río Negro, Argentina, en que el modelo se ha aplicado siguiendo el formato indicado en el capítulo II, lo que significa que la etapa productiva figura en el acápite correspondiente a los canales de comercialización.

A. EL JUGO DE NARANJA CONCENTRADO Y CONGELADO DEL BRASIL

La industria del jugo de naranja del Brasil consiste esencialmente en producir las naranjas, sacar y concentrar el jugo, hacerlo llegar a los envasadores, reconstituirlo total o parcialmente, envasarlo y venderlo.

Las ventajas del clima y la disponibilidad de tierra apropiada para el cultivo de las naranjas en algunas regiones del Brasil, especialmente en el estado de São Paulo, han constituido un entorno favorable para el desarrollo de esta industria, en la cual algunos procesos en que predomina la utilización de mano de obra coexisten con otros en que se han realizado costosas

inversiones en tecnología de punta. El procesamiento se hace con los equipos más grandes y modernos del mundo, en un ambiente intensivo en capital, a la vez que la materia prima, las naranjas, se produce en un ambiente intensivo en mano de obra.

En el Brasil, las figuras principales son los productores de naranjas y los procesadores/exportadores de jugo; otra figura destacada es el gobierno, que en el pasado participó activamente en las negociaciones de las condiciones de venta de las naranjas y del jugo mismo. En los países importadores se destacan como figuras los envasadores de jugo concentrado.

El jugo de naranja que consume habitualmente la dueña de casa no es el mismo jugo que exportan las empresas brasileñas. Este es mucho más concentrado (tiene una concentración de alrededor de 65°Brix), se denomina jugo de naranja concentrado y congelado para elaboración, y no se vende directamente a los consumidores.

El jugo puede ser descrito con precisión en términos de la concentración de sólidos solubles (Brix), índice de acidez, color, sabor y otras cualidades. Si bien existen diferencias entre lotes, éstas pueden ser identificadas y medidas, pero no es posible determinar el país de origen de dos lotes que tienen características semejantes. Además, el jugo puede almacenarse a una concentración de 65°Brix por tres o cuatro años sin sufrir alteraciones. Por las razones expuestas, el jugo puede transarse sin que sea necesario examinarlo previamente, lo que permite cotizarlo en la Bolsa de Algodón de Nueva York, y ser considerado como un producto básico.

En el cuadro 4, se presentan las características físicas y económicas del jugo brasileño, según los criterios de clasificación de productos señaladas en el capítulo II. Al examinar el cuadro debe recordarse que los compradores del jugo son los envasadores en destino.

1. La etapa productiva

La etapa productiva se inicia con la producción de naranjas. Le siguen la cosecha, el traslado de los frutos desde las fincas hasta las plantas procesadoras y el pesaje y clasificación de éstos, actividades que generalmente son de responsabilidad de los procesadores, los que en flotas de camiones –propias o contratadas con terceros– recogen las naranjas con grupos de trabajadores y fiscalizadores, que van de finca en finca. Los camiones normalmente se contratan con terceros, principalmente camioneros que trabajan también en la cosecha de la soya.

Cuadro 4
**BRASIL: CARACTERISTICAS DEL JUGO DE NARANJA
 CONCENTRADO Y CONGELADO**

Características	Evaluación ^a
Físicas	
Perecibilidad	M
Delicadeza	B
Densidad (peso/volumen)	M
Homogeneidad del producto (posibilidad de transarlo sin examinarlo previamente)	A
Peligrosidad	B
Unitarización y normalización	A
Económicas	
Grado de elaboración	M
Destinado al consumo final ^b	M
Grado de durabilidad	B
Importancia dentro del presupuesto del consumidor (si es destinado al consumo final) o dentro del costo (si es insumo intermedio o materia prima)	A
Responsabilidad del productor con el comprador después de la venta (servicio, por ejemplo, o venta de repuestos)	B
Frecuencia de compra (si es destinado al consumo final)	A
Cambios rápidos en los gustos de los consumidores	B
Valor en relación con el peso/volumen	M
Inestabilidad de los precios	A
Presencia de productos sucedáneos para el comprador	B
Prescindencia en los hábitos del consumidor	M
En relación con la economía del país exportador e importador	
Relevancia dentro de las importaciones globales del país importador	M
Tiempo que ha estado disponible en el país importador	A
Parte del consumo total representada por las importaciones	A
Importancia de la producción en el país importador (empleo, % PGB, etc.)	B
Relevancia dentro de las exportaciones globales del país exportador	A
Grado de competencia:	
Entre países productores	M
En el país productor	A
En la venta al por mayor en el país importador	B
En la venta al detalle en el país importador	A

Fuente: CEPAL.

^a A = alto, M = medio, B = bajo. ^b Por contraposición al uso como insumo intermedio o como materia prima o bien de capital.

En las plantas procesadoras se descartan las naranjas no aptas para jugo, mientras que el resto se lava y se clasifica por tamaño. Luego de esta fase, no hay más contacto manual con la fruta ni con el jugo o sus subproductos, ya que el proceso productivo es totalmente mecanizado.

Se analiza una muestra tomada a la llegada del camión, para determinar las características de la materia prima, por ejemplo, la relación entre los sólidos solubles y la acidez. A fin de cumplir con las variadas exigencias de los compradores, las naranjas se separan en lotes de características homogéneas, que son procesados por separado en las líneas de producción.

En la siguiente etapa, la fruta pasa por los extractores, que se regulan según el tamaño de las naranjas. El jugo extraído, aproximadamente 50% del peso de la naranja, se filtra para eliminar el material no soluble. En seguida, el jugo pasa a los evaporadores, que retiran gran parte del agua y concentran los sólidos por medio de un complejo sistema de calor y vacío, hasta alcanzar una concentración de 65°Brix y una consistencia parecida a la de la miel. Después, el jugo concentrado y preenfriado se bombea a unos tanques llamados *blenders*, donde se agrega aceite esencial y esencia, para alcanzar los padrones de calidad exigidos en los mercados internacionales. Finalmente, el jugo concentrado se congela a -10°C.

La tecnología básica utilizada en la producción del jugo ha sido importada desde los países industrializados, e incluso las máquinas extractoras se arriendan a los fabricantes. No obstante, los grandes procesadores/exportadores se han caracterizado por contar siempre con la tecnología más avanzada. Por ejemplo, un evaporador instalado en la planta de Citrusuco Paulista en Matão, con una capacidad de evaporación de agua de 81 000 kilogramos por hora, es el mayor del mundo. Además, la utilización de computadoras tiene un papel esencial en el control de los procesos productivos y de las mezclas de jugo.

Dos innovaciones tecnológicas, relacionadas con la sustitución energética, se han generado como resultado de las investigaciones brasileñas. La primera, introducida por la Citrusuco Paulista en 1985, es la destilación del alcohol de naranja, que transforma el azúcar contenido en la melaza en alcohol combustible (hidratado) e industrial (anhidro). Del bagazo de las 350 000 cajas de naranjas procesadas diariamente por la planta de Matão, se producen cerca de 120 000 litros de alcohol, volumen que equivale, en términos de energía, al doble del combustible gastado por la Citrusuco Paulista en el transporte de la materia prima y los productos terminados.

La segunda innovación fue introducida por la Cargill, y consistió en la sustitución del petróleo por bagazo de caña de azúcar como fuente energética. La región en que están situadas la mayoría de las plantas procesadoras está rodeada por ingenios azucareros, que tienen problemas permanentes con el exceso de bagazo, lo que abarata el costo de este producto. Las inversiones realizadas por la Cargill permitieron recuperar el capital invertido en dos años.

2. El sistema de comercialización del jugo de naranja en los Estados Unidos

Aunque el jugo brasileño se vende en todos los continentes, sólo se considerarán las exportaciones a los Estados Unidos, país en que el jugo se comercializa de diferentes formas. Pese a que existe un segmento del mercado para el jugo fresco natural, los dos segmentos principales corresponden al jugo concentrado y congelado que se utiliza como materia prima.

En uno de ellos los envasadores compran el jugo importado con una concentración de 65°Brix, lo diluyen y lo mezclan con el jugo nacional, le agregan sabores y lo venden como jugo concentrado y congelado, con una concentración de alrededor de 42°Brix; en las ventas a instituciones se utilizan envases de 24 y 32 onzas, mientras que en las ventas al detalle se utilizan envases de 6, 12 y 16 onzas. En el otro segmento los envasadores reconstituyen el jugo en *single strength*, con una concentración de 13°Brix, y lo venden listo para ser consumido; el jugo destinado a este segmento, que tiene una importancia similar a la del anterior, no es necesariamente una mezcla de jugo nacional e importado, sino que puede provenir exclusivamente del Brasil.

Los envasadores que operan en ambos segmentos trabajan con jugo brasileño. En algunos casos lo importan directamente en tambores, pero lo usual es que lo compren a los procesadores/exportadores brasileños, que entregan el producto directamente de los tanques frigoríficos de almacenamiento (*tank farms*) que mantienen en varios puertos estadounidenses. De esta manera, una parte importante de las exportaciones brasileñas son de hecho transacciones “intrafirma”, ya que los procesadores/exportadores son, a la vez, los importadores. Las actividades brasileñas en la industria del jugo terminan con la entrega de éste a los envasadores, ya que, por lo que se sabe, ninguna empresa brasileña ha intentado reconstituir el jugo para venderlo envasado en los Estados Unidos.

3. Los corredores de comercio internacional

Las exportaciones a los Estados Unidos se hacen por intermedio de al menos tres corredores de comercio internacional. En primer lugar está el corredor dentro del Brasil, que está localizado geográficamente en el estado de São Paulo y que termina en el puerto de Santos. En segundo lugar está el trayecto marítimo entre Santos y varios puertos de destino en los Estados Unidos.

Finalmente, dentro de los Estados Unidos el jugo utiliza varios corredores, siendo los más importantes los que parten desde puertos en Florida y en el Nordeste.

En el caso del jugo brasileño se han creado corredores especializados a partir de los corredores tradicionales, de modo que en este estudio sólo se hará referencia a la situación que afectó a las exportaciones durante el período 1963-1980, cuando todo el jugo se exportaba en tambores, y a aquella parte de las exportaciones que se sigue exportando de esa manera. (Véase el cuadro 5.) Las exportaciones en tambores, en particular las de los procesadores de menor tamaño que operan fuera del estado de São Paulo, utilizan los mismos corredores que otras exportaciones brasileñas hacia los Estados Unidos.

En el cuadro 5 aparecen los corredores de comercio internacional y un canal de comercialización típico, en el supuesto de que los procesadores vendan a una empresa de comercio internacional en el puerto de embarque, y que esta última esté encargada de organizar el cargue, el transporte marítimo y el descargue en el puerto de destino. Como se puede apreciar, la empresa de comercio internacional está ubicada tanto en el corredor de comercio internacional en el Brasil (ya que comercializa el jugo de diferentes procesadores) como en el corredor en los Estados Unidos. Los tambores son llevados en las bodegas refrigeradas de los buques de carga general que prestan servicios regulares entre el Brasil y los Estados Unidos.

En cuanto a las normas y prácticas comerciales y financieras, y a las exigencias gubernamentales, la venta del jugo está sujeta a las mismas reglas que cualquier otra exportación brasileña. Cabe señalar que entre 1974 y 1986 el Gobierno del Brasil fijó un precio mínimo del jugo para el retorno de las divisas, si bien aplicó una política semejante a la de otras exportaciones.

4. Los canales de comercialización

Cada procesador/exportador brasileño tiene sus propios canales de comercialización, que se distinguen por singularidades tales como el país de destino, el nivel de integración de actividades y la forma en que se exporta el producto: en tambores o a granel. Como el número de canales de comercialización es grande, sólo se hace referencia a un canal típico en que el jugo se exporta a granel a los Estados Unidos. (Véase el cuadro 6.)

Cuadro 5

BRASIL: CORREDORES DE COMERCIO INTERNACIONAL Y CANAL DE COMERCIALIZACION DE LAS EXPORTACIONES DE JUGO DE NARANJA CONCENTRADO Y CONGELADO A LOS ESTADOS UNIDOS

(En tambores)

Etapa productiva y cadena de distribución física			Flujo de negociaciones de las condiciones de venta		
Actividad	Ejecución		Actividad	Ejecución	
	Canal	Corredor		Canal	Corredor
Corredor de comercio internacional en el Brasil					
Producción de naranjas	Productores		Acuerdo sobre la forma de fijar precios de las naranjas y condiciones de pago	Productores y procesadores	
Cosecha	Procesadores	Fleteros	Establecimiento de precios de referencia del jugo		Bolsa de Algodón de Nueva York
Transporte terrestre			Identificación de los compradores del jugo (empresas de comercio internacional)	Procesadores	
Procesamiento del jugo	Procesadores		Negociación de precios del jugo	Procesadores	Empresas de comercio internacional
Transporte terrestre		Empresas de transporte			
Cargue de los buques		Puerto de Santos			
Corredor de comercio internacional intermedio (transporte por vía marítima)					
Transporte en buques de línea		Empresas navieras			
Corredor de comercio internacional en los Estados Unidos					
Descargue en puerto de destino		Empresas de estiba	Identificación de los compradores (envasadores)		Empresas de comercio internacional
Transporte terrestre		Empresas de transporte	Negociación de precios	Envasadores	Empresas de comercio internacional
Reconstitución y envasado	Envasadores		Identificación de los compradores (supermercados)	Envasadores	
Transporte terrestre	Envasadores		Negociación de precios	Envasadores	Supermercados
Venta al detalle		Supermercados	Determinación de precios al detalle		Supermercados

Fuente: CEPAL.

a) *Liderazgo y coordinación*

El liderazgo en las exportaciones brasileñas ha estado en manos de los procesadores/exportadores, habiendo sido introducidas por ellos las grandes innovaciones en la cadena de distribución física. Además, como se ha señalado, una parte importante de las exportaciones corresponden a transacciones “intrafirma” de los procesadores/exportadores.

b) *El flujo de negociaciones de las condiciones de venta*

La primera negociación se realiza entre los procesadores y los productores de naranjas. (Véase el cuadro 6.) La adquisición de la materia prima es efectuada por departamentos especializados de las firmas procesadoras/exportadoras, que mantienen un contacto permanente con cada productor. Todos los años se hace una estimación de la futura cosecha, y se verifica el estado de la fruta antes de que se concreten las compras.

En términos comerciales, la relación entre los productores y los procesadores/exportadores se rige por un contrato formal que es negociado todos los años, en el cual los productores se comprometen a entregar una determinada cantidad de cajas de naranjas. De acuerdo con el contrato tipo y el sistema de fijación de los precios vigente en 1989, las actividades de los procesadores/exportadores pueden entenderse como las realizadas por agentes especializados que prestan servicios a los productores, quienes pagan una suma fija por ello. El contrato estipula los anticipos en moneda local que los procesadores/exportadores deben hacer a los productores durante la temporada, y la forma de liquidar los saldos de las ventas, excluidos los gastos al término de la misma.

Las características de las negociaciones entre los procesadores/exportadores y los envasadores dependen específicamente de la forma en que se envía el jugo: a granel o en tambores. En el primer caso, los procesadores/exportadores consignan el jugo a sus subsidiarias en destino, y venden a pedido. En el segundo, el jugo suele enviarse directamente a los envasadores estadounidenses, a pedido, habiéndose acordado con anterioridad el precio, las características y el lugar y la oportunidad de la entrega. En ambos casos los precios en la Bolsa de Algodón de Nueva York son una referencia importante, especialmente porque establecen precios para las entregas futuras.

c) *La cadena de distribución física*

Cuando se trata de jugo a granel, los mismos procesadores/exportadores lo llevan desde las plantas procesadoras a los tanques de almacenamiento en los puertos de destino, en los cuales generalmente mantienen inventarios significativos. Cabe destacar que los procesadores/exportadores son propietarios de una parte importante de los camiones-tanque frigoríficos, de los tanques en el puerto de Santos y de una parte de la flota de buques-cisterna frigoríficos, en tanto que la otra parte es arrendada a largo plazo. En los puertos de destino lo usual es que los procesadores/exportadores brasileños arrienden los tanques de almacenamiento.

Los envasadores reconstituyen el jugo, obteniendo jugo concentrado y congelado para uso doméstico o institucional o bien, jugo listo para ser consumido, y lo envasan para la venta. Desde sus plantas el producto es distribuido a los compradores y llega posteriormente a los distintos consumidores.

No obstante lo especializado del transporte a granel, los procesadores/exportadores han tenido problemas graves con las huelgas en el puerto de Santos, principal punto de salida del jugo brasileño. Sindicatos muy poderosos controlan el trabajo en los puertos, lo que ha sido un difícil escollo para lograr que éstos mejoren su funcionamiento.

d) *La cadena de propiedad y el flujo de riesgos*

La propiedad de las naranjas —en los árboles— se traspasa de los productores a los procesadores/exportadores cuando se firman los contratos, en los cuales los primeros se obligan a seguir cumpliendo las tareas de cultivo y de cuidado hasta la fecha de la cosecha. El precio del jugo está basado en las cotizaciones durante toda la temporada en la Bolsa de Algodón de Nueva York, por lo que su valor no se conoce hasta que termina la temporada. De ese precio se deduce un monto fijo, negociado entre los productores y los procesadores/exportadores, como remuneración por los servicios de procesamiento y exportación realizados por éstos últimos. Esto significa que los productores no traspasan el riesgo comercial correspondiente, a pesar de que traspasan la propiedad de la fruta a los procesadores. (Véase el cuadro 6.) Los procesadores/exportadores también asumen cierto riesgo comercial, aunque cobran un monto fijo a los productores por sus servicios. En efecto, aquéllos deciden cuándo y a qué precio vender, por cuanto el precio de la venta puede ser mayor o menor que el precio promedio para toda la temporada, de modo que la ganancia o pérdida derivada de esa diferencia es exclusivamente suya.

Cuadro 6
BRASIL: CANAL DE COMERCIALIZACION DE LAS EXPORTACIONES DE JUGO DE NARANJA CONCENTRADO Y
CONGELADO A LOS ESTADOS UNIDOS
(A granel)

Etapa productiva y cadena de distribución física				Cadena de propiedad del producto	Flujo de riesgos	Flujo de negociaciones de las condiciones de venta	
Actividad		Presentación del producto	Actividad				
Descripción	Ejecución		Contratación			Descripción	Ejecución
Producción de naranjas	Productores		Fruta	Productores	Productores	Acuerdo sobre la forma de fijar precios de las naranjas y condiciones de pago	Productores y proc./export.
Cosecha	Proc./export. ^a		Cajas	↓	↑		
Transporte terrestre	Proc./export. Fleteros	Proc./export.					
Procesamiento del jugo	Proc./export.		Fruta	Proc./export.	Proc./export.	Establecimiento de precios de referencia del jugo	Bolsa de Algodón de Nueva York
Transporte terrestre en camiones cisternas	Proc./export.		A granel	↓	↓		
Tank farm en puerto de Santos	Proc./export.		A granel			Identificación de los compradores	Proc./export.
Transporte marítimo en buques frigoríficos	Proc./export.		A granel	↓	↓	Negociación de precios del jugo	Proc./export. y envasadores
Tank farm en puerto de destino	Proc./export.		A granel			Identificación de los compradores	Envasadores
Transporte terrestre	Empresas de transporte	Envasadores	A granel	Envasadores	Envasadores	Negociación de precios del jugo	Envasadores y supermercados
Reconstitución y envasado	Envasadores		Envases en cajas	↓	↓		
Transporte terrestre	Envasadores		Cajas en paletas	Supermercados	Supermercados	Determinación de precios al detalle	Supermercados
Venta al detalle	Supermercados		Envases	↓	↓		
				Consumidores	Consumidores		

Fuente: CEPAL.
^aProcesadores/exportadores.

Los procesadores/exportadores mantienen la propiedad del jugo hasta que la traspasan a los envasadores. Cuando el jugo se exporta a granel, el traspaso se produce en los Estados Unidos, en los tanques de almacenamiento al momento de la venta. Cuando el jugo se exporta en tambores pueden presentarse al menos dos situaciones. Si los procesadores venden directamente a los envasadores estadounidenses, el lugar y oportunidad del traspaso de la propiedad depende de lo estipulado en los contratos, y puede producirse en el Brasil, generalmente en el puerto de cargue, o en los Estados Unidos. Si los procesadores venden a una empresa de comercio internacional, el primer traspaso de propiedad se produce en el Brasil y el segundo en los Estados Unidos, cuando la empresa revende el jugo a los envasadores estadounidenses. En general, el traspaso del riesgo comercial coincide con el traspaso de la propiedad del jugo.

Es usual que los procesadores/exportadores que tienen inventarios considerables de jugo y que desean resguardarse de eventuales caídas de los precios recurran a la Bolsa de Algodón de Nueva York y vendan contratos a futuro, por cantidades y en fechas de vencimiento coincidentes con sus ventas futuras.

e) *Desglose del precio al consumidor*

En lo que se refiere a los productos de exportación, no es fácil desglosar el precio que pagan los consumidores entre las diferentes actividades requeridas o entre los agentes económicos que participan en la exportación. Ese desglose es particularmente difícil cuando se trata de empresas integradas, ya que algunas transacciones son meras operaciones contables al interior de las empresas y no tienen como referencia el mercado. En el caso del jugo, es posible estimar la parte del precio final que absorben las diferentes actividades por la forma en que los productores y los procesadores/exportadores negocian los precios de las naranjas.

En el cuadro 7 se han utilizado los antecedentes que se presentaron en las negociaciones correspondientes a la temporada 1989 para estimar el desglose del precio a los consumidores en los Estados Unidos. Los montos indicados se refieren a la remuneración total del actor que realiza cada actividad y no al valor agregado de ésta. Los productores de naranjas reciben menos de 10% de lo que pagan los consumidores.

Es notable la parte que corresponde a los envasadores en los países de destino, estimada en más de 50% del precio a los consumidores. En los cuadros 6 y 7 se indican algunas de las actividades que realizan los

Cuadro 7
**BRASIL: CANAL DE COMERCIALIZACION DE LAS EXPORTACIONES DE JUGO DE NARANJA
 CONCENTRADO Y CONGELADO A LOS ESTADOS UNIDOS, 1989**
(Desglose del precio al consumidor)

Actores	Desglose del precio (dólares por tonelada)	Etapa productiva y cadena de distribución física		Flujo de negociaciones de las condiciones de venta	Flujo de financiamiento	Flujo de información y documentación
		Ejecución	Contratación			
Productores	496	Producción de naranjas		Eligen procesadores, negocian maquila y condiciones de pago	Reciben anticipos y saldo según precios en la Bolsa de Algodón de Nueva York	Producción estimada, facturas entrega de fruta a procesadores
Cosechadores y fleteros	209	Cosecha y transporte a plantas procesadoras		Eligen productores, negocian condiciones de venta	Dan anticipos a productores y saldo al final de la temporada	Exigencias de exportación, precios y condiciones de mercado
Procesadores/exportadores	235	Procesamiento del jugo	Cosecha y transporte a plantas procesadoras			
Procesadores/exportadores	31	Transporte del jugo al puerto, embarque	Transporte marítimo Seguros			
Gobierno del Brasil	144				Cobra impuestos de exportación e ICMS ^d	Precios del jugo en la Bolsa de Algodón de Nueva York
Valor fob	1 115					
Empresas navieras	115	Transporte a los Estados Unidos				
Empresas de seguros usda ^b	4				Aseguran el jugo	
Puerto de destino	3	Inspecciones				Certificados de calidad
	9	Descargue del jugo				
Valor cif	1 246					

Cuadro 7 (conclusión)

Actores	Desglose del precio (dólares por tonelada)	Etapa productiva y cadena de distribución física		Flujo de negociaciones de las condiciones de venta	Flujo de financiamiento	Flujo de información y documentación
		Ejecución	Contratación			
Procesadores/exportadores	11	Almacenamiento del jugo en <i>tank farms</i>	Inspecciones del uso ^a	Identifican envasadores, negocian los precios		Exigencias de importación
Procesadores/exportadores	43		Descargue del jugo			
Gobiernos de los Estados Unidos y de Florida	548				Cobran impuestos de importación e igualación	
Empresas de transporte	15	Transporte a los envasadores				
Precio en la Bolsa de Algodón de Nueva York	1 863					
Envasadores	2 630	Reconstitución y envasado del jugo, transporte a las tiendas		Identifican compradores (minoristas), negocian los precios	Pagan el jugo	Promoción de marca propia de jugo envasado
Minoristas	670	Venta al detalle		Determinan los precios al detalle	Pagan el jugo	Promoción del jugo
Precio a los consumidores	5 163	(3.60 dólares por galón)				

Fuente: CEPAL.

^aImpuesto sobre circulación de mercaderías y servicios.^bDepartamento de Agricultura de los Estados Unidos.

envasadores, tales como la reconstitución del jugo, el envasado, el transporte y la promoción de la marca o etiqueta. Dada la importancia de la remuneración que perciben los envasadores, llama la atención que los procesadores/exportadores brasileños no se hayan integrado hacia las actividades que aquéllos realizan.

5. La dinámica del comercio

a) *Estructura de la industria e integración de actividades*

Del valor total del jugo exportado por el Brasil en 1988, 71% estuvo en manos de cuatro procesadores/exportadores, en dos de los cuales participan grupos de inversionistas extranjeros. Casi desde los inicios de esta actividad el procesamiento ha sido dominado por cuatro empresas, y éstas o sus sucesores siguen produciendo tres cuartas partes del jugo brasileño.

La interacción entre los productores de naranjas y los procesadores/exportadores no ha sido pacífica durante las últimas décadas, básicamente porque la contraparte de las cuatro grandes empresas que dominan la industria son varios miles de productores atomizados con un reducido poder de negociación. La pugna entre los procesadores/exportadores y los productores ha sido continua desde que el jugo pasó a ser un rubro importante en las exportaciones brasileñas, y en ese fenómeno han tenido un papel sobresaliente las organizaciones que agrupan a los productores y a los procesadores/exportadores.

La integración de actividades se ha ido haciendo habitual, particularmente después de la introducción del transporte a granel. En el cuadro 8 se presentan cuatro modalidades de integración; por cierto, cada una de ellas genera un canal de comercialización diferente. Las modalidades varían desde el caso en que un solo agente económico —el procesador— compra las naranjas, las procesa y vende el jugo, hasta el caso en que una empresa totalmente integrada produce las naranjas y las procesa, lleva el jugo a granel a los Estados Unidos y lo almacena temporalmente en un puerto. Como ya se señaló, ninguna empresa brasileña se ha integrado más allá de esa etapa, de modo que las distintas modalidades de integración se diferencian dependiendo de si las empresas producen las naranjas y realizan el transporte por su propia cuenta.

La integración de la producción de naranjas con el procesamiento del jugo tiene algunas ventajas. En primer lugar, permite tener un mercado seguro para las naranjas. En segundo lugar, hace posible que los

procesadores/exportadores tengan un abastecimiento confiable de materia prima, como consecuencia de lo cual pueden establecer compromisos de largo plazo con los envasadores en el extranjero; la Sucocítrico Cutrale, el mayor productor de naranjas en el mundo, ha mantenido durante muchos años una estrecha relación con la Coca Cola, que distribuye el jugo *Minute Maid*.

Debe agregarse que, al existir empresas subsidiarias en el extranjero, de modo que las exportaciones representan transacciones "intrafirma", los procesadores/exportadores tienen más flexibilidad comercial, lo que puede llegar a ser muy importante en determinados períodos, como ocurrió, por ejemplo, cuando el Gobierno del Brasil pretendió fijar los precios mundiales del jugo.

Cuadro 8
**BRASIL: EXPORTACIONES DE JUGO DE NARANJA CONCENTRADO
 Y CONGELADO A LOS ESTADOS UNIDOS**
(Integración de actividades en los canales de comercialización)

Etapa productiva y cadena de distri- bución física	Flujo de negociaciones de las condiciones de venta	Integración de actividades			
		Int. 1	Int. 2	Int. 3	Int. 4
Producción de naranjas			•		•
	Acuerdo sobre la forma de fijar los precios de las naran- jas y las condiciones de pago	•		•	
Cosecha			•		•
Transporte terrestre			•		•
Procesamiento del jugo		•	•	•	•
	Establecimiento de los precios de referencia del jugo en la Bolsa de Algodón de Nueva York				
Transporte terrestre				•	•
Puerto de cargue				•	•
Transporte marítimo				•	•
Puerto de destino				•	•
	Identificación de compradores y negociación de los precios del jugo al por mayor	•	•	•	•
Transporte terrestre					
Reconstitución y envasado					
Transporte terrestre					
	Determinación de los precios al detalle				
Venta al detalle					

Fuente: CEPAL.

b) *Creación de corredores especializados*

Hasta 1980, el jugo brasileño utilizaba los corredores de comercio internacional tradicionales, tanto en el Brasil como en el tramo marítimo y en los países de destino. Se comercializaba en tambores de 266 kilogramos netos, y era llevado en furgones frigoríficos entre las plantas procesadoras y los puertos de embarque, y en buques frigoríficos arrendados o en las cámaras frigoríficas de los buques de línea de carga general hasta los puertos de destino.

A fines de la década de 1970, con el rápido aumento de las exportaciones, se hizo difícil conseguir espacios refrigerados en los buques. En 1980 la Cargill incorporó dos buques-cisterna frigoríficos para llevar el jugo a granel, lo que se complementó con la incorporación de camiones-tanque frigoríficos para el trayecto entre las plantas procesadoras y el puerto de Santos. Desde entonces, el jugo se guarda en grandes tanques de almacenamiento en los puertos de destino, hasta que es despachado a los envasadores. Aun cuando la innovación de la Cargill en un comienzo provocó la reacción negativa de los otros tres grandes procesadores/exportadores, éstos se vieron obligados a seguir el ejemplo, y actualmente el grueso de las exportaciones se mueve a granel.

La introducción del transporte a granel fue una revolución, ya que por una parte facilitó la distribución física, con el consiguiente efecto positivo en los costos, y por otra permitió a los procesadores/exportadores separar la mezcla de los diversos tipos de jugo de su elaboración. Con ello se facilitó enormemente el cumplimiento de las normas exigidas por los compradores en cuanto a concentración, *ratio*, *score* y otros parámetros, lo que ha contribuido a consolidar el prestigio del jugo brasileño como producto de buena calidad. Además, los tanques de almacenamiento en destino permitieron a los importadores satisfacer los pedidos de los envasadores mediante los inventarios mantenidos en los puertos. Definitivamente, se crearon nuevos canales de comercialización para el producto brasileño, ya que la situación anterior limitaba además la participación de las empresas de comercio internacional en la comercialización.

Cuando la Cargill introdujo el transporte a granel, las exportaciones brasileñas habían alcanzado un volumen de 400 000 toneladas y un valor de 340 millones de dólares, o sea, la industria ya había logrado un tamaño tal que su suerte afectaba significativamente a una región importante del país. La innovación de la Cargill significó el reemplazo de los servicios de distribución física tradicionales por servicios especializados en las exportaciones de jugo de naranja. En términos del modelo, hubo una fusión

entre los servicios de distribución física y la cadena de distribución física del jugo.

Ese cambio fundamental fue seguido seis años después por otros igualmente decisivos en materia de exigencias gubernamentales. Hasta mediados del decenio de 1980, el Gobierno del Brasil había participado activamente en las negociaciones entre los procesadores/exportadores y los compradores en el extranjero, estableciendo precios mínimos de exportación y restringiendo las exportaciones para mantener los precios internacionales. Sin embargo, el gobierno modificó sus políticas y empezó a utilizar las cotizaciones del jugo en la Bolsa de Algodón de Nueva York como base para calcular los retornos de divisas. En otras palabras, el corredor de comercio internacional del jugo se había convertido en un corredor especializado. En 1986, tanto el volumen como el valor de las exportaciones habían duplicado los valores de 1980.

Las ventajas comparativas del jugo brasileño en los mercados de los países industrializados, derivadas de los costos más bajos de producir naranjas en São Paulo en comparación con Florida en los Estados Unidos, pudieron convertirse en ventajas competitivas cuando se creó un corredor especializado para el jugo, que reemplazó los tradicionales corredores de comercio internacional.

c) *Políticas gubernamentales*

Las intensas heladas ocurridas en Florida en 1962 y 1963 abrieron un espacio que fue bien aprovechado por los procesadores que se instalaron en el Brasil. Las heladas posteriores, acaecidas en 1967, 1971, 1977, 1981, 1982 y 1984, dieron resultados dispares. Por un lado, han permitido que el Brasil se convierta en abastecedor indispensable para el propio mercado estadounidense y reemplace a Florida como el principal exportador de jugo en los mercados internacionales, pero por otro, han provocado trastornos, causando abruptas alzas en los precios internacionales cuando ocurren y caídas posteriores cuando la producción de Florida se recupera. Las alzas de precios inducen a los consumidores a cambiar el jugo brasileño por jugos alternativos, mientras que las caídas generan presiones en los Estados Unidos por imponer restricciones a las importaciones.

El Gobierno del Brasil jugó un papel poco destacado en el establecimiento de la industria del jugo, y su labor fue básicamente de apoyo a las exportaciones, por medio del otorgamiento de créditos subsidiados e incentivos fiscales, como parte de su política general de fomento a las

exportaciones. No obstante, entre 1974 y 1986 tuvo una injerencia muy directa, como la tuvo en toda la economía brasileña, en particular en el comercio internacional.

A raíz de la crisis provocada por el alza del precio del petróleo en 1974, el gobierno intervino directamente en la industria del jugo. La caída de la demanda internacional hizo bajar los precios, lo que contribuyó a la quiebra de uno de los principales procesadores/exportadores, a una guerra de precios entre los demás procesadores/exportadores, y a una disminución de casi 50% en los precios pagados a los productores de naranjas.

El gobierno otorgó a los productores de naranjas y a los procesadores/exportadores diversos beneficios, como parte de una serie de incentivos fiscales a las exportaciones. También, intentó estabilizar el mercado mundial del jugo, imponiendo precios mínimos de exportación, cuotas de exportación y retención obligatoria de inventarios de enlace, con resultados bastante relativos. El sistema de cuotas impidió la entrada de nuevos procesadores/exportadores y la fijación de precios mínimos incentivó la producción de los países competidores. Además, las reglas establecidas por el gobierno obstaculizaron el establecimiento de relaciones de largo plazo entre los procesadores/exportadores brasileños y los importadores europeos, que habrían sido convenientes para ambos.

El gobierno intervino también para contribuir a mejorar las difíciles relaciones entre los productores y los procesadores/exportadores, llegando a fijar los precios de las naranjas. Posteriormente, en 1986, las partes encontraron una nueva manera de fijar los precios, tomando como base los precios de futuros del jugo en la Bolsa de Algodón de Nueva York. Ese mismo año el gobierno cambió la forma de fijar los precios mínimos de exportación, y dejó de intervenir directamente en las exportaciones.

B. EL CALZADO DEL BRASIL

En términos muy simples, puede decirse que la industria del calzado abarca la curtiembre de los cueros, la fabricación del calzado, la consolidación de la mercadería en contenedores, el transporte a las cadenas de tiendas en los países de destino, y la venta al detalle.

Bajo el término “calzado” se agrupan una serie de tipos diversos, hasta tal punto diferentes que pueden ser considerados como productos distintos. Entre ellos sobresalen el calzado femenino de moda, el calzado masculino, el calzado infantil y el calzado deportivo. De todos los tipos que exporta el

Brasil, el que más interesa es el calzado femenino de moda, precisamente porque constituye 80% de las exportaciones.

El calzado femenino de moda tiene ciertas características que permiten considerarlo como un producto perecible, pues su vida útil es breve. En efecto, el mundo de la moda es muy dinámico y ésta cambia con suma rapidez, por lo que la demanda de un producto que hoy tiene gran aceptación en el mercado puede caer abruptamente, hasta hacerse nula en algunos casos. Aunque en la moda se imponen ciertas tendencias en un momento dado, siempre se está vendiendo una amplia gama de modelos de calzado femenino, y la oferta brasileña de este tipo de calzado puede calificarse como heterogénea. Como suele ser el caso de muchos productos de exportación de Latinoamérica, los Estados Unidos es el principal mercado de destino, si bien el calzado brasileño puede encontrarse en muchos otros países del mundo. En la aplicación del modelo se han tomado como base las exportaciones al mercado estadounidense de calzado femenino de moda, que se denominará simplemente calzado femenino de aquí en adelante.

En el cuadro 9 se presentan las características físicas y económicas del calzado femenino que exporta el Brasil. En este caso, cuando se habla de los compradores se está haciendo referencia a los consumidores finales.

1. La etapa productiva

La etapa productiva del calzado se inicia con la curtiembre de los cueros. Aun cuando también se importan cueros de la Argentina y de otros países, la principal fuente de abastecimiento es el propio Brasil. La extensa pampa gaucha torna fácil la crianza de ganado, por lo que hay abundancia de pieles y cueros, la principal materia prima utilizada por la industria del calzado.

La producción de calzado se concentra en dos grandes centros, el Vale do Rio dos Sinos, especializado en el calzado femenino, y Franca, especializado en el calzado masculino. Esta actividad sigue siendo intensiva en mano de obra, pese a que han aumentado la mecanización y la automatización de los procesos productivos en las fábricas brasileñas. La competencia entre los fabricantes es férrea, lo que se refleja en el crecimiento experimentado por las exportaciones; sin embargo, el aumento de éstas no ha generado un aumento comparable en la productividad de la mano de obra.

El predominio de la mano de obra en la fabricación ha hecho que los países industrializados dependan de las importaciones para abastecer una gran parte de sus mercados. La existencia de mano de obra con un costo inferior al de los

Cuadro 9

BRASIL: CARACTERÍSTICAS DEL CALZADO FEMENINO DE MODA

Características	Evaluación ^a
Físicas	
Perecibilidad	B
Delicadeza	M
Densidad (peso/volumen)	B
Homogeneidad del producto (posibilidad de transarlo sin examinarlo previamente)	B
Peligrosidad	B
Unitarización y normalización	A
Económicas	
Grado de elaboración	M
Destinado al consumo final ^b	A
Grado de durabilidad	M
Importancia dentro del presupuesto del consumidor (si es destinado al consumo final) o dentro del costo (si es insumo intermedio o materia prima)	M
Responsabilidad del productor con el comprador después de la venta (servicio, por ejemplo, o venta de repuestos)	B
Frecuencia de compra (si es destinado al consumo final)	M
Cambios rápidos en los gustos de los consumidores	A
Valor en relación con el peso/volumen	A
Inestabilidad de los precios	B
Presencia de productos sucedáneos para el comprador	B
Prescindencia en los hábitos del consumidor	B
En relación con la economía del país exportador e importador	
Relevancia dentro de las importaciones globales del país importador	M
Tiempo que ha estado disponible en el país importador	A
Parte del consumo total representada por las importaciones	A
Importancia de la producción en el país importador (empleo, % PGB, etc.)	B
Relevancia dentro de las exportaciones globales del país exportador	A
Grado de competencia:	
Entre países productores	A
En el país productor	A
En la venta al por mayor en el país importador	A
En la venta al detalle en el país importador	A

Fuente: CEPAL.

^a A = alto, M = medio, B = bajo. ^b Por contraposición al uso como insumo intermedio o como materia prima o bien de capital.

países industrializados es necesaria para poder exportar ciertos tipos de calzado, aunque de ninguna manera es condición suficiente para hacerlo.

La competencia que caracteriza a la industria del calzado en el Brasil ha dado lugar a un permanente proceso de innovación tecnológica, especialmente en lo relativo a la introducción de nuevas formas de organizar la producción y a la utilización de computadoras, lo que ha aumentado la

flexibilidad de los fabricantes para trabajar a pedido. La organización de ferias de exhibición de máquinas e insumos, el abundante número de publicaciones especializadas nacionales y extranjeras, y la participación asidua en seminarios y congresos, han favorecido un desarrollo tecnológico acorde con el crecimiento de la industria y de sus ventas al exterior.

Otro aspecto relevante de la innovación tecnológica se refiere a los sistemas educativos y a la inversión en capacitación e investigación. Ninguna otra industria brasileña tiene a su disposición cuatro instituciones de apoyo, formación y especialización de recursos humanos: la Escola Técnica de Curtimento, la Escola Técnica de Calçado, la Fundação Escola Técnica Liberato Salzano Viera de Cunha y el Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins. La fructífera experiencia de esas escuelas ha demostrado que esas instituciones deben tener una estrecha vinculación, e incluso proximidad geográfica si es posible, con la industria a la cual van a atender, lo que ha sucedido en el caso brasileño, en que la importancia de esos centros ha sido fundamental para el desarrollo de la industria.

2. El sistema de comercialización del calzado en los Estados Unidos

En los Estados Unidos el calzado femenino llega a los consumidores a través de diversos canales de comercialización, en los cuales las figuras principales son las cadenas de tiendas minoristas y las cadenas de tiendas por departamentos.

Las cadenas de minoristas y de tiendas por departamentos se abastecen con calzado local e importado. Por ser muy amplia la gama de tipos de calzado con que trabajan, existiendo además mucha amplitud de modelos en cada tipo, sería imposible que fueran abastecidas por un sólo fabricante, pero también sería complejo e ineficiente que se entendieran en forma directa con los fabricantes, en particular si éstos están en el extranjero. Por lo tanto, las cadenas utilizan los servicios de agentes especializados, que se encargan de suministrarles los productos que necesitan.

Los agentes especializados son el nexo entre los fabricantes, por un lado, y los minoristas y las tiendas por departamentos, por el otro. Como a las cadenas no les interesa la procedencia del producto, en la medida que cumpla con sus exigencias, el calzado local e importado se vende con las mismas marcas, en los mismos envases y comparte los espacios en los mostradores. Posiblemente la única diferencia sea una breve indicación de su procedencia en el interior del zapato, por ejemplo, *Made in Brazil*.

El poder de negociación de las cadenas de minoristas y de tiendas por departamentos es tal que resulta prácticamente imposible vender en el mercado estadounidense prescindiendo de ellas. Los fabricantes que quieran exportar a los Estados Unidos deben vender sus productos a esas cadenas, lo que en la práctica además significa que deben recurrir a los agentes especializados.

3. Los corredores de comercio internacional

Pese al auge que han tenido las exportaciones, en el Brasil no se ha creado un corredor especializado que facilite la distribución física del calzado. La introducción del contenedor tuvo un efecto significativo en la eficiencia de la distribución física; sin embargo, no ha habido mayores innovaciones en los servicios de distribución física, principalmente por la baja incidencia del costo del transporte en el valor del calzado. Las exportaciones de la región de Novo Hamburgo utilizan los servicios de distribución física convencionales, descansando en particular en los “transitarios” contratados por los agentes especializados, que suelen consolidar las exportaciones de distintos fabricantes en contenedores destinados a un mismo importador.

La actividad en que el corredor de comercio internacional en el Brasil sí se ha especializado es en los servicios de promoción y venta del calzado, ya que existe un gran número de agentes independientes que prestan todo tipo de servicios a los fabricantes brasileños y a los importadores en los países de destino.

4. Los canales de comercialización

Las exportaciones brasileñas llegan a muchos países, lo que determina un amplio número de canales de comercialización alternativos para los fabricantes; sin embargo, las exportaciones a los Estados Unidos se hacen a través de ciertos canales que no se diferencian demasiado entre sí. (Véase el cuadro 10.)

a) *Liderazgo y coordinación*

En las exportaciones de calzado femenino el liderazgo lo han tenido los agentes especializados; en efecto, aquellas pudieron crecer de la manera que lo hicieron gracias al concurso de un numeroso grupo de agentes, que se encargaron de establecer los nexos entre los fabricantes brasileños y los

Cuadro 10
BRASIL: CANAL DE COMERCIALIZACION DE LAS EXPORTACIONES DE CALZADO FEMENINO A LOS ESTADOS UNIDOS

Etapa productiva y cadena de distribución física				Cadena de propiedad del producto	Flujo de riesgos	Flujo de negociaciones de las condiciones de venta	
Actividad		Presentación del producto	Actividad				
Descripción	Ejecución		Contratación			Descripción	Ejecución
						Identificación de compradores y fabricantes, y presentación de modelos a minoristas	Agentes especializados
						Acuerdo sobre modelos y precios máximos	Agentes especializados y minoristas
						Negociaciones sobre especificaciones y precios del calzado	Agentes especializados y fabricantes
Fabricación de calzado	Fabricantes		Pares de zapatos	Fabricantes	Fabricantes		
Embalaje en cajas	Fabricantes		Cajas grandes ^a				
Transporte terrestre al puerto	Empresas de transporte		Cajas grandes	Minoristas	Minoristas		
Consolidación de las cajas en contenedores	Embarcadores	Embarcadores	Contenedores				
Cargue de los contenedores al buque	Puerto de Río Grande	Embarcadores	Contenedores				
Transporte marítimo a Nueva York	Empresas navieras ^b	Minoristas	Contenedores				
Descargue de los contenedores y despacho	Empresas de desestiba	Minoristas	Contenedores				
Transporte terrestre a almacenes	Empresas de transporte	Minoristas	Contenedores				
Almacenamiento		Minoristas	Cajas grandes				
Transporte terrestre a tiendas	Empresas de transporte	Minoristas	Cajas grandes				
Venta en tiendas	Minoristas		Pares de zapatos	Consumidores	Consumidores	Determinación de los precios al detalle	Minoristas

Fuente: CEPAL.

^aEn su interior contienen cajas con pares de zapatos.

^bServicios de línea regulares.

grandes compradores en los países industrializados, en especial las grandes tiendas por departamentos de los Estados Unidos.

Conviene recordar que cuando empezaron a exportar a los Estados Unidos, los fabricantes brasileños se entendieron con los mismos fabricantes estadounidenses, que completaban sus líneas de productos con calzado importado. Evidentemente, los fabricantes locales tenían un vasto conocimiento del mercado. Luego, surgieron los agentes, en muchos casos ex fabricantes locales, que se entendieron en forma directa con los fabricantes brasileños.

b) *El flujo de negociaciones de las condiciones de venta*

En el flujo de negociaciones de las condiciones de venta la figura principal, sin duda alguna, es el agente especializado. Los agentes negocian con los compradores los modelos y los precios máximos del calzado, mientras que con los fabricantes negocian las especificaciones del producto, las fechas de entrega, los precios de éste y las condiciones de pago. Los agentes tienen oficinas en el Brasil, de modo que les es relativamente fácil contactar a los fabricantes, pero no se limitan a participar en las negociaciones de la venta; por encargo de los compradores se encargan, además, de organizar el transporte de la mercadería, lo que supone efectuar la programación de los embarques y, si es necesario, el almacenamiento.

c) *La cadena de distribución física*

El traslado desde las fábricas hasta los puertos de embarque se realiza en camiones, en los que se llevan las cajas en que ha sido embalado el producto. En los puertos, éstas se colocan en contenedores, que se transportan mayoritariamente por vía marítima a los países de destino, si bien una parte de los envíos se hace por vía aérea. En muchos casos, han sido precisamente los problemas con el transporte marítimo los que han llevado a los exportadores a utilizar el transporte aéreo.

d) *La cadena de propiedad y el flujo de riesgos*

Aun cuando los agentes especializados desempeñan un papel fundamental en las negociaciones de las condiciones de venta, en ningún momento llegan a tener la propiedad del calzado, la que pasa directamente de los fabricantes a los compradores.

El flujo de riesgos presenta marcadas diferencias en relación con lo que se ha observado en algunos otros de los casos estudiados. La transferencia de riesgo también existe, pero lo novedoso es que en este caso, los fabricantes transfieren su parte del riesgo comercial a los compradores, ya que inician la producción una vez que los agentes especializados han colocado los pedidos, evidentemente por encargo de los compradores; así, estos últimos asumen el riesgo de que cambie la moda y el calzado no pueda venderse. Cabe destacar que esa transferencia no sólo incluye el riesgo comercial sino también las ganancias.

e) *Desglose del precio al consumidor*

Las cadenas de minoristas y de tiendas por departamentos son las que se llevan la mayor parte del precio al detalle del calzado femenino vendido en los Estados Unidos, que alcanza a alrededor de 60%. (Véase el cuadro 11.) Cabe atribuir su participación, que puede parecer elevada, a que éstas asumen todo el riesgo comercial, y a que las integraciones de actividades les han permitido percibir las partes correspondientes a las actividades que eventualmente podrían realizar otros actores, como los importadores, por ejemplo.

Los agentes especializados reciben una comisión, que usualmente varía entre 10 y 15% del precio cif en los Estados Unidos. Los fabricantes brasileños reciben 30% del precio al consumidor, porcentaje que quizás sea un poco superior a lo que tradicionalmente han recibido, pero que de cualquier forma indica que el calzado femenino de exportación les resulta un buen negocio.

5. La dinámica del comercio

a) *Calidad, productos y mercados*

La oferta exportable de la región del Vale do Rio dos Sinos está formada por una amplia gama de modelos de calzado femenino. La colocación de pedidos no ha constituido un problema, ya que los agentes especializados y los compradores siempre han podido encontrar un elevado número de empresas capaces de producir el calzado que ellos quieren. En este caso, las ventajas competitivas de la flexibilidad corresponden a una industria regional y no a una empresa en particular.

En el caso brasileño el mercado interno jugó un destacado papel en el posterior crecimiento de las ventas al exterior, y su rápido crecimiento

Cuadro 11
**BRASIL: CANAL DE COMERCIALIZACION DE LAS EXPORTACIONES DE CALZADO FEMENINO
 A LOS ESTADOS UNIDOS, 1990**
(Desglose del precio al consumidor)

Actores	Desglose del precio (dólares/par)	Etapa productiva y cadena de distribución física		Flujo de negociaciones de las condiciones de venta
		Ejecución	Contratación	
Fabricantes	8.90	Fabricación de calzado y embalaje en cajas		Negociación de especificaciones y precios del calzado
Empresas de transporte	^a	Transporte terrestre al puerto		
Embarcadores	0.10	Consolidación de cajas en contenedores	Transporte terrestre al puerto Cargue de contenedores a buques	
Precio fob Rio Grande	9.00			
Puerto de Rio Grande	^b	Cargue de contenedores a buques		
Empresas navieras	0.45	Transporte marítimo a Nueva York		
Precio cif Estados Unidos	9.45			
Aduana	0.90			
Bancos	0.40			
Agentes especializados	1.00		Consolidación de cajas en contenedores	Presentación de modelos y acuerdos sobre precios máximos, identificación de fabricantes, negociación de especificaciones y precios
Empresas de desestiba	^c	Descargue de buques y despacho de contenedores		
Empresas de transporte	^c	Transporte terrestre a almacenes		
Minoristas	0.30	Almacenamiento	Descargue de buques y despacho de contenedores, transporte terrestre a almacenes	
Precio al por mayor	12.05			
Empresas de transporte	^d	Transporte terrestre a tiendas minoristas		
Minoristas	17.94	Venta del calzado en las tiendas	Transporte terrestre a tiendas minoristas	Elección de modelos y acuerdos sobre precios máximos, determinación de precios al detalle
Precio al consumidor	29.99			

Fuente: CEPAL.

^aIncluido en la parte de los embarcadores. ^bIncluido en la parte de las empresas navieras. ^cIncluido en la parte correspondiente a 17.94 dólares por par de los minoristas.

^dIncluido en la parte correspondiente a 0.30 dólares por par de los minoristas.

^eIncluido en la parte correspondiente a 0.30 dólares por par de los minoristas.

permitió la consolidación de los distintos polos de producción y la creación de un ambiente de competencia entre los productores por abastecerlo. Del mismo modo, el gusto de la mujer brasileña por la moda obligó a los fabricantes a renovarse constantemente, lo que los llevó a una necesaria flexibilización de sus sistemas de producción. Por último, la gran distancia de los mercados principales, São Paulo y Rio de Janeiro, obligó a los fabricantes a planificar y fabricar grandes lotes de calidad homogénea.

Las exportaciones brasileñas de calzado femenino también adquirieron un considerable impulso en razón de que los fabricantes encontraron un producto de éxito en un determinado mercado: las sandalias de cuero en los Estados Unidos. Debe agregarse que el potencial de este mercado era grande en ese momento, ya que los fabricantes locales no podían competir con las importaciones en los tramos inferiores de precios. Al poco tiempo, y tomando como base el éxito de las sandalias, las exportaciones brasileñas se extendieron hasta incluir prácticamente todos los tipos de calzado femenino. El análisis de las exportaciones permite apreciar que los fabricantes se han desplazado hacia la fabricación de calzado de mayor valor, lo que ha significado elaborar productos de mejor calidad.

b) *Estructura de la industria e integración de actividades*

La integración de actividades no ha sido un fenómeno común en la industria brasileña del calzado. Como las empresas que participan en una actividad no han incursionado en otras, las curtiembres, las fábricas de calzado, los agentes especializados y las cadenas de minoristas y de tiendas por departamentos son independientes entre sí.

No obstante, han estado produciéndose dos tipos de integración. En una, los frigoríficos en que se almacenan los cueros también tienen curtiembres propias hasta la etapa de semiacabado (*wet blue*), o las curtiembres tienen instalaciones cercanas a los frigoríficos para no tener que salar las pieles para conservarlas. En la otra, las fábricas de calzado tienen su propia sección de acabado de los cueros. En todo caso, en ambos tipos de integración, los actores se han diversificado hacia actividades muy relacionadas con las que ellos realizan.

c) *Políticas gubernamentales*

Si bien la creación de la industria del jugo de naranja fue el resultado de los esfuerzos de los empresarios brasileños y extranjeros, las exportaciones de calzado fueron en gran parte fruto de las políticas de fomento de las

exportaciones. El inicio de los envíos al exterior, a principios de la década de 1960, coincidió con la existencia de políticas claramente sesgadas hacia la promoción de las exportaciones de productos manufacturados.

El gobierno de la época implantó un avanzado y complejo programa de incentivos fiscales y crediticios para el sector industrial, y la industria del calzado pudo beneficiarse de medidas tales como la creación de la Secretaría de Tecnología Industrial, por intermedio de la cual se financiaron los primeros proyectos del Centro Tecnológico do Cuoro, Calçados e Afins; la implantación de un sistema de reintegros (*draw back*) por insumos y materias primas utilizados en la fabricación de calzado de exportación; la exención o rebaja de impuestos a los exportadores; la promulgación de la llamada ley de incremento, que permitía al exportador utilizar hasta 10% del valor del incremento anual de sus exportaciones para realizar importaciones de insumos y máquinas; la aplicación de mecanismos para el otorgamiento de créditos subsidiados; la creación del Programa BEFIEIX, mediante el cual se establecía una carta-contrato entre el exportador y el gobierno, por la cual, en un plazo de diez años, la empresa se comprometía a exportar mercadería valorada en una cierta cantidad de dólares, a cambio de lo cual el gobierno concedía una serie de exenciones y rebajas de impuestos sobre las importaciones y el producto final, y por último, la estabilidad en el valor real del tipo de cambio.

El programa del gobierno tenía alcance global y estaba dirigido a todos los elementos que afectaban al desarrollo industrial. Incluía, por ejemplo, medidas para mejorar los corredores de comercio internacional, tales como inversión en puertos, caminos, telecomunicaciones e infraestructura. Por ser un programa global, también contemplaba medidas de protección y fomento que no favorecían a la industria del calzado. Así, por ejemplo, la ley de reserva de carga para la marina mercante nacional limitaba el acceso de los exportadores a los buques extranjeros y encarecía los fletes, mientras que los controles sobre las importaciones hacían obligatoria la utilización de insumos nacionales, cuyo costo y calidad no eran siempre equivalentes a los productos importados. Uno de los resultados del programa fue la creación de una industria de maquinaria para la fabricación de calzado, que probablemente favoreció a la larga a esa industria, si bien aumentó los costos de adquisición de los equipos.

Aunque los incentivos gubernamentales convencieron a los fabricantes de calzado de que ingresaran en el difícil campo de las exportaciones, los beneficios económicos probablemente fueron compartidos con los importadores en los países industrializados. En efecto, cuando un importador

negociaba el precio de un modelo con un fabricante brasileño, estaba muy consciente de la repercusión del incentivo en el costo del fabricante y lo tomaba en cuenta en el precio que ofrecía.

Después de 1985, el Gobierno del Brasil redujo drásticamente los incentivos a las exportaciones. Debido a los graves problemas financieros derivados de la crisis de la deuda externa, tuvo que disminuir también las inversiones en infraestructura y su mantención, y los gastos fiscales en general, motivo por el cual eliminó la Secretaría de Tecnología Industrial.

Sin embargo, el problema que quizás revestía la mayor gravedad al efectuarse los estudios (1989 y 1990) era el de las expectativas de los empresarios, que habían perdido la confianza y por ende, habían dejado de invertir en el sector. Las altas tasas de inflación y los frecuentes cambios en la política macroeconómica, reflejados en la aplicación de sucesivos planes de gobierno en esa materia (Cruzado, Bresser, Verano, Brasil Nuevo), habían generado un ambiente de incertidumbre. Los resultados pueden advertirse hoy en el desenvolvimiento de las exportaciones de calzado durante el segundo quinquenio de los años ochenta, cuyo volumen medio prácticamente se mantuvo igual al de 1984.

C. LA CERAMICA DEL URUGUAY

Metzen y Sena S.A. produce unos 14 000 artículos, que se diferencian por elementos tales como modelo, tamaño, color y diseño. En la línea de los azulejos, por ejemplo, existen cinco tamaños diferentes, en unos 20 colores, sin tomar en cuenta las alternativas de decoración por serigrafía. Esa enorme variedad de opciones, no obstante reflejar la flexibilidad de la producción, que es una de las bases de la competitividad de la empresa, introduce problemas complejos en la coordinación conjunta de los pedidos, la producción y los embarques.

En el cuadro 12 se presentan las características físicas y económicas de los azulejos y pisos, que son las líneas de productos más importantes que exporta Metzen y Sena S.A. Los compradores en este caso son los importadores y los distribuidores en destino.

1. La etapa productiva

La etapa productiva se inicia con la producción de la materia prima, principalmente minerales no metálicos de origen uruguayo. Por el gran número de artículos que produce, Metzen y Sena S.A. requiere materia prima de diferen-

tes características, lo que la ha llevado a realizar extensos estudios sobre las propiedades químicas y cerámicas de los minerales no metálicos existentes en el país, tales como arcillas, arena y cuarzo, dolomita, feldespato y filita. Una parte importante de la materia prima es obtenida de yacimientos que a la empresa le fueron entregados en concesión por el Estado, o por tratos directos con los dueños de los yacimientos. Diariamente se reciben unas 280 toneladas de materia prima, que es transportada en camiones fletados.

Cuadro 12
URUGUAY: CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS DE CERAMICA

Características	Evaluación ^a
Físicas	
Percibibilidad	B
Delicadeza	A
Densidad (peso/volumen)	A
Homogeneidad del producto (posibilidad de transarlo sin examinarlo previamente)	M
Peligrosidad	B
Unitarización y normalización	A
Económicas	
Grado de elaboración	M
Destinado al consumo final ^b	M
Grado de durabilidad	A
Importancia dentro del presupuesto del consumidor (si es destinado al consumo final) o dentro del costo (si es insumo intermedio o materia prima)	B
Responsabilidad del productor con el comprador después de la venta (servicio, por ejemplo, o venta de repuestos)	B
Frecuencia de compra (si es destinado al consumo final)	B
Cambios rápidos en los gustos de los consumidores	B
Valor en relación con el peso/volumen	B
Inestabilidad de los precios	B
Presencia de productos sucedáneos para el comprador	A
Prescindencia en los hábitos del consumidor	A
En relación con la economía del país exportador e importador	
Relevancia dentro de las importaciones globales del país importador	B
Tiempo que ha estado disponible en el país importador	A
Parte del consumo total representada por las importaciones	M
Importancia de la producción en el país importador (empleo, % PGB, etc.)	B
Relevancia dentro de las exportaciones globales del país exportador	B
Grado de competencia:	
Entre países productores	A
En el país productor	B
En la venta al por mayor en el país importador	M
En la venta al detalle en el país importador	A

Fuente: CEPAL.

^a A = alto, M = medio, B = bajo.

^b Por contraposición al uso como insumo intermedio o como materia prima o bien de capital.

En este caso las ventajas naturales no tienen importancia, ya que la producción de cerámica requiere minerales no metálicos que se encuentran en abundancia en la mayoría de los países.

Metzen y Sena S.A. produce artículos para inventario, en especial destinados a la venta en el mercado nacional, pese a que una parte importante de la producción se destina al cumplimiento de pedidos específicos, que es la característica de las exportaciones. Por lo tanto, la producción se programa y se ejecuta para cumplir tanto con los pedidos recibidos del exterior como con las estimaciones de las ventas nacionales.

El proceso productivo mismo consta de la preparación de una pasta a base de la materia prima, a la que se da la forma deseada mediante moldes, prensas y tornos. Consta también de una o más cocciones en hornos que, en el caso de los azulejos, demoran más de 60 horas, requiriendo un alto consumo de energía. Dependiendo del artículo, puede haber también esmaltado y decoración.

Debido a la importancia de la energía en la etapa productiva y a su alto costo en Uruguay, Metzen y Sena S.A. consume la energía generada en sus propios gasógenos, que utilizan astillas de madera como materia prima. Esta innovación tecnológica es una muestra de la permanente búsqueda que realiza la empresa para identificar la tecnología que le permita aumentar la productividad y flexibilidad de sus procesos productivos. En este contexto, resaltan también la contratación permanente de servicios de asesoría; la capacitación del personal, cuya importancia se aprecia en el envío de un número significativo de funcionarios a realizar estudios en el exterior, y el apoyo brindado a la enseñanza en la localidad en que se ubica la planta, desde donde la empresa recluta la mayor parte de su personal.

En el proceso de fabricación de las seis líneas de productos, en una de las cuales se utiliza un costoso horno automático de rodillos, equivalente al más moderno del mundo, se ocupan 560 trabajadores. En el proceso de clasificación y control de calidad de los productos, que es muy intensivo en mano de obra, se ocupan 260 personas. El "nicho" que Metzen y Sena S.A. ha encontrado en los mercados internacionales requiere una gran flexibilidad de producción, a fin de que puedan elaborarse cantidades relativamente pequeñas de un mismo modelo fabricado a pedido.

2. Los sistemas de comercialización de la cerámica en los Estados Unidos y Europa

Los productos que exporta Metzen y Sena S.A. a los Estados Unidos y Europa están destinados a la construcción (la vajilla sólo se exporta al

mercado regional), en la cual pueden distinguirse por lo menos tres segmentos. El primero corresponde a la construcción de grandes edificios o de grandes grupos de viviendas; en este segmento las empresas constructoras tratan directamente con los fabricantes de los pisos, azulejos y artefactos sanitarios, evitando la intervención, y con ello los márgenes, de los intermediarios. El segundo segmento abarca las construcciones aisladas, donde las empresas constructoras se abastecen de las empresas distribuidoras mayoristas. El tercer segmento comprende la venta al detalle de los artefactos sanitarios individuales y de pequeños lotes de pisos y azulejos. Los minoristas compran los productos a los distribuidores mayoristas o, si se trata de una cadena de minoristas, directamente a los fabricantes.

Los compradores principales de Metzen y Sena S.A. en los Estados Unidos y Europa son los distribuidores mayoristas, y es a través de ellos que la empresa se ha insertado en los mercados respectivos. No obstante, también exporta directamente a grandes empresas constructoras y a cadenas de minoristas.

3. Los canales de comercialización

Los canales de comercialización se diferencian según el mercado de destino y la calidad del producto. Los canales de las exportaciones a los Estados Unidos y Europa son parecidos, y difieren claramente de los de las exportaciones a África. El cuadro 13 presenta el canal de comercialización más común utilizado en las exportaciones a los Estados Unidos y Europa.

a) El flujo de negociaciones de las condiciones de venta

Los agentes de venta de Metzen y Sena S.A. en el exterior son figuras prominentes en los canales de comercialización hacia los Estados Unidos y Europa. Cada agente está radicado en un mercado determinado, y es él quien lo conoce y maneja los contactos comerciales. Sus funciones consisten en visitar a los clientes, coordinar los pedidos y participar en la operación administrativa de la exportación e importación. Los agentes reciben una comisión que oscila entre 2 y 7% sobre el valor de la venta, dependiendo de las dificultades del mercado, siendo más alta en los mercados con muchos pedidos de poco volumen.

Los clientes principales de Metzen y Sena S.A. son los distribuidores que importan por sí mismos y revenden a las empresas constructoras y a los minoristas. Se trata, en general, de firmas dedicadas a la venta de materiales

Cuadro 13

URUGUAY: CANAL DE COMERCIALIZACIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE CERAMICA REALIZADAS POR METZEN Y SENA S.A.

Etapa productiva y cadena de distribución física				Cadena de propiedad del producto	Flujo de riesgos	Flujo de negociaciones de las condiciones de venta	
Actividad		Presentación del producto	Actividad				
Descripción	Ejecución		Contratación			Descripción	Ejecución
Producción de materia prima	Metzen y Sena	Contratistas	A granel			Selección de países de destino	Metzen y Sena
Transporte terrestre	Fleteros	Metzen y Sena	A granel			Identificación y contratación de agentes de venta	Metzen y Sena
Fabricación de productos cerámicos	Metzen y Sena		Piezas	Metzen y Sena	Metzen y Sena		
Embalaje de productos	Metzen y Sena		Cajas o cajas en paletas	↓	↓	Identificación de compradores (distribuidores) en destino	Agentes de venta
Consolidación de contenedores	Metzen y Sena		Contenedores			Negociación de precios y condiciones de venta	Agentes de venta
Cargue de contenedores en la fábrica	Metzen y Sena		Contenedores				
Transporte terrestre	Fleteros	Metzen y Sena	Contenedores	↓	↓		
Cargue en puerto de Montevideo	Puerto de Montevideo	Metzen y Sena	Contenedores	Distribuidores en destino	Distribuidores en destino		
Transporte marítimo	Empresas navieras	Metzen y Sena	Contenedores	↓	↓	Identificación de compradores (minoristas)	Distribuidores
Descargue en puerto de destino	Empresas de estiba	Distribuidores en destino	Contenedores				
Transporte terrestre	Empresas de transporte	Distribuidores en destino	Contenedores			Negociación de precios	Distribuidores y minoristas
Almacenamiento	Distribuidores en destino		Cajas en paletas	↓	↓		
Transporte terrestre	Empresas de transporte	Distribuidores en destino	Cajas en paletas	Minoristas	Minoristas	Determinación de los precios al detalle	Minoristas
Venta al público	Minoristas		Cajas o piezas	↓	↓		
				Consumidores	Consumidores		

Fuente: CEPAL.

para la construcción, abastecidas por diversos proveedores. Lo usual es que no se establezcan relaciones de exclusividad entre la empresa y los distribuidores, cuyo número alcanza a alrededor de 50 en los Estados Unidos y cerca de 20 en Europa.

En un momento dado, algunos fabricantes europeos mostraron interés por comprar directamente los productos de Metzen y Sena S.A. y distribuirlos, pero la empresa decidió no aprovechar ese canal de comercialización más que nada porque existía el riesgo de que los negocios fueran coyunturales, sin una proyección estable en el tiempo. No obstante, también hay clientes que compran directamente, al igual que algunas empresas constructoras que desean eliminar la intermediación. En todo caso, los que quieren adoptar esta modalidad deben tener capacidad para importar la unidad mínima, es decir, un contenedor completo.

Las exportaciones a los Estados Unidos y a Europa se inician con el pedido de un distribuidor, que generalmente llega por intermedio del agente de venta de Metzen y Sena S.A. en ese mercado. Los pedidos de los agentes se analizan en relación con el inventario disponible y la capacidad de las diferentes líneas de producción de la planta y, de acuerdo con el resultado de ese análisis, se confirma el pedido y la fecha de embarque.

b) *La cadena de distribución física*

Los artículos, todos frágiles, destinados a los mercados extrarregionales se emban en cajas de cartón que se colocan en contenedores en la misma fábrica. A veces se ponen las cajas en paletas dentro del contenedor, y otras veces se estiban las cajas sueltas. Colocar el producto sobre paletas permite cargar y descargar en forma más rápida, segura y eficiente, pero en cambio, se pierde capacidad de carga en el contenedor. En el caso de los azulejos y pisos, el contenedor alcanza el límite de tonelaje sin llegar a ocupar todo el volumen disponible en su interior. Para ese tipo de carga pesada se utilizan contenedores de 20 pies; en cambio, en la carga de los artefactos sanitarios, que es voluminosa en relación con su peso, es más eficiente utilizar contenedores de 40 pies.

Los contenedores cargados se llevan en camiones fletados por Metzen y Sena S.A. desde la planta hasta el puerto de Montevideo, distante unos 35 kilómetros, donde se colocan en los buques de las líneas navieras que ofrecen servicios regulares. Aunque Metzen y Sena S.A. generalmente exporta bajo términos fob puerto de Montevideo, negocia

en forma directa los fletes marítimos con las conferencias, ya que el flete, que puede alcanzar hasta 25% del valor fob, es esencial en la competitividad de la cerámica uruguaya. Además, debido a la importancia de cumplir con los compromisos respecto de la fecha de entrega, Metzen y Sena S.A. se preocupa de elegir la ruta y el buque más apropiados para cada embarque.

En los puertos de destino los importadores, sean éstos distribuidores, empresas constructoras o cadenas de tiendas minoristas, se encargan de las operaciones portuarias y del envío hasta los almacenes.

Los azulejos y pisos, que predominan en las exportaciones, son pesados en relación con su volumen y tienen un bajo valor unitario, lo que significa que su transporte tiene especial importancia. Precisamente por esta razón puede decirse que la introducción del contenedor en el comercio exterior del Uruguay permitió a Metzen y Sena S.A. conquistar mercados en los Estados Unidos, Europa y Africa. El contenedor, además de dar una adecuada protección a la carga, que es frágil, permite la utilización de distintos modos de transporte sin que haya que manipular las cajas y piezas individuales, desde que se inicia el trayecto en la fábrica hasta llegar a los almacenes de los importadores.

c) *La cadena de propiedad y el flujo de riesgos*

La cadena de propiedad y el flujo de riesgos, que también se presentan en el cuadro 13, tienen características normales en el caso de las exportaciones por Metzen y Sena S.A. La transferencia de la propiedad ocurre normalmente cuando el contenedor es subido al buque en el puerto de Montevideo, simultáneamente con el traspaso del riesgo comercial.

4. La dinámica del comercio

a) *Calidad, productos y mercados*

Metzen y Sena S.A. inició sus exportaciones con la venta de azulejos y, gracias al éxito que éstos tuvieron, pudo ampliar la gama de productos exportados. Su capacidad para incorporar nuevos productos a su línea de exportaciones y para mejorar la calidad de sus productos es una muestra de la forma en que una empresa flexible puede crecer exportando a mercados exigentes y a diversos compradores. El interés de los compradores por los azulejos se extendió a todos los demás componentes de una sala de baño, básicamente porque buscaban la coherencia de colores y la recepción conjunta de todos los artículos. Como la empresa tenía en sus

líneas de producción la flexibilidad requerida, pudo responder a esas exigencias, reforzando sus ventajas competitivas en la línea de los azulejos.

El crecimiento del mercado interno, merced a la entrada de capitales extranjeros destinados a la construcción de residencias y hoteles en el balneario de Punta del Este, permitió la ampliación de la capacidad productiva de Metzen y Sena S.A. Cuando ese mercado se saturó, las exportaciones iniciales a Argentina y Brasil posibilitaron el aprendizaje de la mecánica de las ventas al exterior. Cuando se “cerraron” los mercados regionales por la crisis financiera de principios de la década de 1980, la empresa ya contaba con la capacidad y experiencia necesarias para responder a la dinámica de los mercados estadounidense y europeo.

La comercialización apropiada de productos de segunda calidad, o sea, de productos con pequeños defectos, tiene un buen representante en esta empresa. En efecto, como es virtualmente imposible evitar que algunos artículos de cerámica tengan pequeñas fallas, pueden considerarse los productos de primera y de segunda calidad como productos conjuntos (*joint products*) de la etapa productiva.

Africa es un mercado importante para los productos de segunda calidad y para los saldos sobrantes de las exportaciones hacia otros mercados. Metzen y Sena S.A. vende esos artículos a una empresa de comercio internacional francesa, que se encarga de llevarlos a Africa y de distribuirlos allí, en cuyo caso, la intervención de Metzen y Sena S.A. termina en el puerto de Montevideo.

Metzen y Sena S.A. ha resuelto parcialmente el problema de los productos de segunda calidad, cuya incidencia varía entre 18 y 30%, encontrando y conquistando espacios en los mercados internacionales que aceptan esos productos sin crear distorsiones en los canales de comercialización de los productos de primera calidad. Para la empresa ha resultado más conveniente comercializar los productos de segunda calidad a precios más bajos antes que integrarlos a un inventario.

b) *Estructura de la industria e integración de actividades*

Metzen y Sena S.A. es una empresa integrada verticalmente, ya que controla el abastecimiento de la materia prima, el suministro de energía, la fabricación de los artículos y, por intermedio de sus agentes en el exterior, la venta a los importadores en los mercados principales. (Véase el cuadro 14.) Los canales de comercialización que genera esa primera modalidad de

integración coexisten con los canales por los que Metzen y Sena S.A. vende a las empresas de comercio internacional. En el mencionado cuadro se presenta este tipo de venta en las columnas Int. 2 e Int. 3; en la columna llamada Int. 2 figuran las actividades que realiza Metzen y Sena S.A. y en la columna Int. 3 se consignan las actividades que realiza la empresa de comercio internacional; como se puede apreciar, esta última se encarga de efectuar varias de las actividades que realiza Metzen y Sena S.A. según la primera modalidad.

Cuando se hizo el estudio (en 1989) Metzen y Sena S.A. no mantenía un inventario de sus productos en el exterior, pero había considerado la conveniencia de hacerlo. Existen en Europa, por ejemplo, zonas francas donde sería factible mantener un inventario de los artículos que tuvieran demanda estable, y despacharlos desde ellas hacia los diferentes mercados europeos para satisfacer los pedidos. Una extensión de las actividades de Metzen y Sena S.A. en ese sentido tendría consecuencias financieras importantes.

c) *Políticas gubernamentales*

Las políticas económicas aplicadas desde mediados de la década de 1970 afectaron el crecimiento de largo plazo de la economía uruguaya, al ligarlo estrechamente al desarrollo exportador. Las reformas implicaron un cambio de modelo, ya que se pasó de uno basado en el proteccionismo frente a la competencia de las importaciones, a otro en que la industrialización era conducida por las exportaciones de manufacturas, también férreamente protegidas en un principio. De ese modo, muchas industrias que habían prosperado bajo el sistema de sustitución de importaciones, como Metzen y Sena S.A., comenzaron a orientarse hacia el mercado externo bajo el nuevo conjunto de medidas de promoción de las exportaciones.

El nacimiento de esa actividad exportadora se vio incentivado inicialmente, entre 1974 y 1978, por un paquete de medidas de promoción que abarcó un conjunto amplio de instrumentos, entre los cuales se destacaban los subsidios y reintegros de impuestos, la importación de insumos bajo régimen de admisión temporal, el otorgamiento de créditos preferenciales y el tipo de cambio real alto. También fueron importantes los acuerdos regionales con Argentina y Brasil, que proveyeron mercados para una amplia gama de productos manufacturados no tradicionales. Finalmente, cabe destacar la ley de promoción industrial como instrumento de fomento a la inversión productiva, mediante la eliminación de los costos de importación de bienes de capital y un conjunto de beneficios fiscales.

Cuadro 14
**URUGUAY: EXPORTACIONES DE CERAMICA REALIZADAS POR
 METZEN Y SENA S.A. A EUROPA**
(Integración de actividades en los canales de comercialización)

Etapa productiva y cadena de distri- bución física	Flujo de negociaciones de las condiciones de venta	Integración de actividades		
		Int. 1	Int. 2	Int. 3
Producción de materia prima		•	•	
Transporte terrestre Fabricación de productos de cerámica		•	•	
	Negociación de precios entre Metzen y Sena S.A. y las em- presas de comercio interna- cional		•	•
	Selección de países de destino	•		•
	Identificación de compradores en países de destino	•		•
	Negociación de precios y con- diciones de pago con los com- pradores	•		•
Cargue de contenedores en la fábrica		•	•	
Transporte terrestre Cargue en puerto de Montevideo				
Transporte marítimo Descargue en puerto de destino				
Transporte terrestre Almacenamiento				
	Acuerdo sobre precios al por mayor			
Venta al por mayor				
	Determinación de precios al detalle			
Venta al detalle				

Fuente: CEPAL.

D. LAS CONFECCIONES TEXTILES DE COLOMBIA

El modelo sólo se aplicará a las exportaciones hacia los Estados Unidos que se efectúan según los programas de ensamble en virtud del Plan Vallejo o en las zonas francas. Aunque tradicionalmente la tela llegaba cortada de los Estados Unidos y sólo se realizaba la costura y la terminación de las prendas

en Colombia, a partir de 1988 también se incorporó paulatinamente el corte al proceso de ensamble. En todo caso, del proceso total de fabricación de una prenda, la parte realizada en Colombia es la que utiliza la mano de obra en forma más intensiva; sin duda, el valor de este factor productivo contribuye a la posibilidad de exportar.

En las exportaciones efectuadas según los programas de ensamble, las ventajas naturales de Colombia no tienen importancia. Más aún, los exportadores enfrentan una desventaja natural que disminuye su competitividad, ya que el terreno montañoso que separa los centros de producción en el interior aumenta los costos del traslado terrestre hasta los puertos, y es la razón básica por la cual se utiliza el transporte aéreo en vez del marítimo para enviar la mercadería al exterior.

Las confecciones textiles están sujetas a los vaivenes de la moda. Un mismo artículo puede tener incontables diseños diferentes, y es así como uno que tenga gran acogida en los mercados durante una temporada, podría desaparecer por completo en la temporada siguiente. Al ser tan dependientes de la moda, las confecciones textiles pueden ser consideradas como un producto perecible, al igual que el calzado femenino, por cuanto su vida útil es relativamente breve y la oportunidad de que estén a disposición del público es crucial.

En el cuadro 15 se presentan las características físicas y económicas de las confecciones textiles de Colombia. Los compradores a que se hace mención son los consumidores finales de las prendas.

1. Los canales de comercialización

Aun cuando es posible encontrar algunas diferencias en los canales de comercialización de las exportaciones colombianas destinadas al mercado estadounidense, la mayor parte de los fabricantes que participan en los programas de ensamble utilizan el canal que se muestra en el cuadro 16.

a) *El flujo de negociaciones de las condiciones de venta*

Los fabricantes acogidos a los programas de ensamble exportan en forma directa sus productos, y ellos mismos se encargan de buscar clientes en los Estados Unidos, hacer los contratos en el exterior y transportar la mercadería.

El ensamble de las confecciones se inicia una vez que los fabricantes colombianos han acordado con los importadores estadounidenses, sean éstos mayoristas o cadenas de tiendas, el precio de los servicios de ensamble

y las especificaciones de las prendas que deben ser ensambladas. Cabe destacar que los importadores determinan los procesos que se efectuarán en Colombia, tales como el corte, la costura y las terminaciones. Por su parte, los importadores mayoristas negocian con los minoristas los artículos que estos últimos van a encargar y los precios correspondientes.

Cuadro 15
COLOMBIA: CARACTERÍSTICAS DE LAS CONFECCIONES TEXTILES

Características	Evaluación ^a
Físicas	
Percibibilidad	B
Delicadeza	B
Densidad (peso/volumen)	B
Homogeneidad del producto (posibilidad de transarlo sin examinarlo previamente)	B
Peligrosidad	B
Unitarización y normalización	A
Económicas	
Grado de elaboración	M
Destinado al consumo final ^b	A
Grado de durabilidad	M
Importancia dentro del presupuesto del consumidor (si es destinado al consumo final) o dentro del costo (si es insumo intermedio o materia prima)	M
Responsabilidad del productor con el comprador después de la venta (servicio, por ejemplo, o venta de repuestos)	B
Frecuencia de compra (si es destinado al consumo final)	M
Cambios rápidos en los gustos de los consumidores	A
Valor en relación con el peso/volumen	A
Inestabilidad de los precios	B
Presencia de productos sucedáneos para el comprador	B
Prescindencia en los hábitos del consumidor	B
En relación con la economía del país exportador e importador	
Relevancia dentro de las importaciones globales del país importador	M
Tiempo que ha estado disponible en el país importador	A
Parte del consumo total representada por las importaciones	A
Importancia de la producción en el país importador (empleo, % PGB, etc.)	M
Relevancia dentro de las exportaciones globales del país exportador	M
Grado de competencia:	
Entre países productores	A
En el país productor	B
En la venta al por mayor en el país importador	A
En la venta al detalle en el país importador	A

Fuente: CEPAL.

^a A = alto, M = medio, B = bajo. ^b Por contraposición al uso como insumo intermedio o como materia prima o bien de capital.

Cuadro 16

**COLOMBIA: CANAL DE COMERCIALIZACION DE LAS EXPORTACIONES DE CONFECCIONES TEXTILES,
SEGUN PROGRAMAS DE ENSAMBLE, A LOS ESTADOS UNIDOS**

Etapa productiva y cadena de distribución física				Cadena de propiedad del producto	Flujo de riesgos	Flujo de negociaciones de las condiciones de venta	
Actividad		Presentación del producto	Actividad				
Descripción	Ejecución		Contratación			Descripción	Ejecución
						Identificación de clientes potenciales	Fabricantes
						Determinación de procesos que efectuarán los fabricantes colombianos	Importadores
						Negociaciones sobre especificaciones de las confecciones y precios del ensamble	Importadores y fabricantes
						Identificación de compradores (minoristas)	Importadores
						Negociaciones de precios y modelos	Importadores y cadenas minoristas
Transporte aéreo de materia prima a Colombia	Líneas aéreas	Importadores	Cajas	Importadores	Importadores		
Transporte terrestre de materia prima a fábricas	Empresas de transporte	Fabricantes	Cajas				
Ensamble de prendas y embalaje	Fabricantes	Importadores	Piezas y cajas				
Transporte terrestre a aeropuerto	Empresas de transporte	Fabricantes	Cajas				
Inspecciones de mercadería	Gobierno colombiano						
Transporte aéreo a los Estados Unidos	Líneas aéreas	Fabricantes	Cajas				
Inspecciones de mercadería	Gobierno de EE.UU.						
Transporte terrestre a almacenes	Empresas de transporte	Importadores	Cajas				
Almacenamiento	Importadores	Cajas					
Transporte terrestre a cadenas minoristas	Empresas de transporte	Cajas	Cajas	Cadenas minoristas	Cadenas minoristas		
Distribución a tiendas de las cadenas	Empresas de transporte	Cadenas minoristas	Cajas				
Venta al público	Cadenas minoristas		Prendas	Consumidores	Consumidores	Determinación de precios al público	Cadenas minoristas

Fuente: CEPAL.

b) *La etapa productiva*

En los programas de ensamble los importadores estadounidenses proporcionan las telas o las piezas que serán ensambladas por los fabricantes colombianos. Se eligió como punto de partida de la etapa productiva el envío de la materia prima a Colombia, precisamente para mostrar que el ensamble es un servicio que prestan los fabricantes a los importadores.

En la mayoría de las empresas el proceso productivo está organizado por lotes y por líneas de producción; las prendas siguen un recorrido en línea, que termina con su revisión y posterior embalaje.

Los compradores estadounidenses son quienes definen el tipo de producto que se va a fabricar, las telas que han de utilizarse y los adornos que deben llevar las prendas. Asimismo, ellos determinan los procesos que serán realizados en Colombia. Como se puede apreciar, la dependencia respecto de los compradores en el extranjero es absoluta.

En los programas de ensamble en virtud del Plan Vallejo y en las zonas francas transcurren de seis a ocho semanas entre el pedido, el despacho de la tela, el corte, la costura, la terminación y el despacho. El tiempo depende del tamaño del lote, el grado de dificultad en la fabricación del producto y la rapidez de las formalidades aduaneras.

Entre 1970 y 1988 la evolución tecnológica de la industria colombiana de la confección fue dispar. Durante ese último año el nivel tecnológico no fue parejo, y la situación variaba mucho de una empresa a otra, dependiendo básicamente del tamaño y antigüedad de cada una y del tipo de prendas que elaboraba. Existían diversos tipos de empresas, desde algunas que laboraban con procesos productivos modernos y complejos hasta talleres que utilizaban máquinas de coser con más de 20 años de antigüedad. Sin embargo, muchos talleres eran eficientes, pues contaban con mano de obra capacitada y habían incorporado máquinas nuevas en puntos neurálgicos de la producción. Sin embargo, en general se apreciaba cierto rezago tecnológico en relación con otros países exportadores de confecciones.

c) *La cadena de distribución física*

Casi todo el transporte internacional de la materia prima y de los productos terminados se hace por vía aérea, generalmente en aviones arrendados a líneas aéreas de carga no afiliadas a la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA). El traslado de la mercadería entre los aeropuertos y las fábricas se hace por vía terrestre, y es efectuado en Colombia por transportistas contratados por los fabricantes, los cuales

también se encargan de la organización y contratación del transporte hasta los mercados de destino, aunque éste sea costeado por los compradores.

El transporte aéreo ha sido relativamente eficiente, ya que se cuenta con carga en ambos sentidos; no obstante, depender de una cadena de distribución física basada casi exclusivamente en este modo es una seria desventaja para los fabricantes colombianos. Los puertos de la costa atlántica colombiana están muy cerca de Miami y el transporte marítimo debería ser una alternativa muy rentable, si no fuera por las dificultades existentes para mover contenedores hacia y desde las ciudades del interior, tanto por la infraestructura con que se cuenta como por la seguridad.

El narcotráfico también ha afectado a las exportaciones de confecciones textiles, por cuanto éstas están sujetas a estrictas inspecciones en la propia Colombia y en los Estados Unidos. Siempre está latente la posibilidad de que en una caja llena con prendas de vestir se coloque cocaína u otra droga, de modo que los gobiernos de uno y otro país ponen especial cuidado en las inspecciones, sobre todo cuando la carga es trasladada en contenedores. Las inspecciones, por lo general, provocan demoras, y además suele ocurrir que se dañen las prendas y que por consiguiente su presentación se vea afectada cuando son recibidas por los importadores.

d) *La cadena de propiedad y el flujo de riesgos*

La propiedad del producto pasa de los importadores estadounidenses a las cadenas de tiendas, y en ningún momento los fabricantes llegan a ser dueños de los artículos que están ensamblando. En este caso, el riesgo está bien delimitado, y tiene una perfecta correspondencia con los cambios en la propiedad del producto.

e) *Desglose del precio al consumidor*

En el precio final de las prendas fabricadas bajo los programas de ensamble, la participación colombiana no ha sobrepasado 10%; cabe recordar que los fabricantes sólo intervienen en la internación, la confección y el acabado de las prendas, y que las decisiones sobre la moda, el tipo de tela, los accesorios, el embalaje, el transporte, los seguros y otras, son tomadas por los compradores en destino.

La parte que reciben del precio final los fabricantes puede apreciarse mejor con un ejemplo. Una prenda tipo que en 1989 tenía un valor fob Colombia de 10 dólares, en destino era vendida por el mayorista, en la puerta

de su bodega, en 19 dólares, y la tienda por departamentos la ofrecía al público a un precio de 30 a 45 dólares; si la prenda era de marca, podía llegar a ser vendida en los Estados Unidos a precios de 60 a 75 dólares y en Europa a alrededor de 100 dólares.

2. La dinámica del comercio

a) *Calidad, productos y mercados*

Por más que hay zonas de los Estados Unidos en que las diferencias entre las estaciones del año no son demasiado marcadas (Hawaii por ejemplo), en la mayor parte del país la ropa que se usa en primavera y verano es diferente de la ropa de otoño e invierno. Por lo tanto, las tiendas separan claramente los productos que ofrecen al público en una y otra temporada.

Las tiendas encargan la ropa a los fabricantes ubicados en el país y en el extranjero con varios meses de anticipación. La globalización de la economía mundial ha llevado a muchas tiendas a abastecerse casi exclusivamente de prendas fabricadas fuera de los Estados Unidos, siendo el Lejano Oriente un gran proveedor. Los productos fabricados deben cumplir exactamente con las especificaciones de las tiendas, que desarrollan los diseños siguiendo las tendencias de la moda o procuran imponer sus propias tendencias.

En relación con los mercados, cabe señalar que las exportaciones hacia los países de la región, en particular a Venezuela (Isla Margarita) y a algunos países del Caribe, tuvieron importancia antes del inicio de las exportaciones hacia los mercados de los países industrializados. No obstante, el mercado regional ha sido más bien una extensión del mercado nacional para los fabricantes colombianos, ya que no tiene las mismas exigencias en cuanto a moda y calidad que caracterizan a los mercados de los países industrializados. Aunque las exportaciones al mercado regional fueron, y continúan siendo, importantes y convenientes para Colombia, no se prestaron en realidad para cambiar los procesos de producción y venta en la forma verdaderamente requerida para tener éxito en los mercados extrarregionales.

b) *Estructura de la industria e integración de actividades*

Prácticamente no existen agentes independientes en el canal de comercialización más utilizado por los fabricantes colombianos. (Véase el cuadro 16.) En contraste con la modalidad más común encontrada en la

comercialización del calzado brasileño, los fabricantes colombianos se entienden directamente con los potenciales importadores y compradores en los Estados Unidos. Esta situación contrasta notablemente con la de los países asiáticos, que fabrican gran parte de la ropa importada por los Estados Unidos y que sí trabajan con agentes especializados.

La razón principal de la ausencia de agentes en el caso colombiano es el número reducido de empresas que exportan un mismo tipo de confecciones, y el nivel relativamente bajo de las exportaciones de productos específicos. Además, como casi todas las exportaciones de confecciones se envían por avión, los problemas logísticos relativos al transporte son más sencillos.

Allí radica la que posiblemente sea una de las principales debilidades de la industria colombiana de confecciones textiles para la exportación. Al no tener agentes especializados a quienes recurrir, los fabricantes colombianos han visto seriamente limitadas sus posibilidades de acceder a los sistemas de comercialización en los Estados Unidos, y por ende, de colocar mayores volúmenes de sus productos en el siempre atractivo mercado estadounidense.

c) *Políticas gubernamentales*

Durante el transcurso de 1967, el Gobierno de Colombia diseñó un conjunto de políticas tendientes a promocionar la actividad exportadora, dentro de un esquema de desarrollo fuertemente proteccionista. Algunas de ellas han tenido particular importancia en el desarrollo de las exportaciones de confecciones textiles, y es probable que el sector no hubiera crecido sin esos beneficios. Es así como una gran parte de los exportadores se ha acogido a los sistemas especiales de importación y exportación (Plan Vallejo), que permiten la importación de materias primas, insumos y bienes de capital exentos de impuestos y derechos aduaneros, siempre y cuando se utilicen para la fabricación de productos de exportación.

Otros incentivos fiscales importantes fueron los llamados certificados de abono tributario (CAT) y los certificados de reembolso tributario (CERT), extendidos a los exportadores de acuerdo con los montos de sus ventas y utilizados en el pago de impuestos y contribuciones. Finalmente, entre otras políticas desarrolladas, se destacó la referida a la creación del Fondo de Promoción de Exportaciones (PROEXPO), cuyo apoyo ha sido fundamentalmente de tipo financiero.

En el plano macroeconómico las políticas se caracterizaron por su estabilidad, y en general se mantuvo un tipo de cambio alto que favoreció

las exportaciones. No obstante, las exportaciones de confecciones textiles no han tenido una evolución favorable constante y las ventas de ciertos artículos en determinados mercados han tendido a ser esporádicas e inestables. Una de las razones que permite explicar ese fenómeno es el rezago tecnológico de la industria colombiana en relación con la de los países competidores, causado en parte por la mantención de un nivel arancelario muy alto que encarece en demasía el costo de las máquinas de coser industriales. Además, la protección que reciben los fabricantes colombianos de productos textiles aumenta el costo de este insumo a niveles que obstaculizan las exportaciones de artículos fabricados con materia prima nacional, de modo que una parte considerable de las exportaciones de confecciones corresponde únicamente a las realizadas en el marco de los programas de ensamble.

E. LA FRUTA DE CHILE

La industria frutícola chilena de exportación consiste esencialmente en producir una amplia gama de especies y variedades frutales, efectuar su selección, clasificación y embalaje, y hacerla llegar a los mercados de destino, para su consumo en estado fresco.

Las exportaciones chilenas están formadas por un elevado número de especies y variedades frutales. Las siete principales especies son la uva de mesa, las manzanas, las nectarinas, las ciruelas, las peras, los duraznos y los kiwis. Por cierto, hay diferencias en cuanto a la categoría que tienen las diversas frutas en los mercados internacionales; algunas pueden ser consideradas como productos de consumo masivo, otras como productos de consumo estacional, y aun otras como productos exóticos.

La industria frutícola chilena ha aprovechado ciertas ventajas naturales, que han jugado un papel importante en su nacimiento y desarrollo, entre las cuales se pueden mencionar al menos seis: la estacionalidad climática inversa entre los hemisferios norte y sur, que permite que la fruta embarcada llegue a los mercados del norte cuando en éstos no hay producción propia; las condiciones climáticas favorables para el desenvolvimiento de la fruticultura; la similitud climática entre Chile y California, que ha permitido a ese país acceder a bajo costo a tecnología desarrollada en los Estados Unidos; la configuración geográfica de Chile, que permite cosechar durante varios meses la misma fruta, por supuesto en diferentes zonas, de modo que los mercados del hemisferio norte pueden ser abastecidos desde principios de diciembre hasta fines de mayo; la cercanía de las zonas frutícolas a los

puertos de embarque, y por último y quizás la que es la principal ventaja comparativa de Chile, su aislamiento natural respecto de los demás países de la región, que dificulta o impide la entrada de pestes, plagas y enfermedades. Sin embargo, los exportadores chilenos tienen una desventaja natural importante, cual es la distancia entre los centros de producción y los mercados de destino.

El sector privado ha tenido un papel protagónico en el crecimiento experimentado por la industria frutícola desde mediados de la década de 1970. Las principales figuras en las exportaciones de fruta han sido los productores, los exportadores, los recibidores y las grandes cadenas de supermercados, sobre todo en el mercado estadounidense, principal destino de la fruta chilena.

La fruta chilena se vende en casi todos los países industrializados, así como en un elevado número de países latinoamericanos, europeos, asiáticos y africanos. Como es de suponer, los canales de comercialización varían en un amplio rango, básicamente por las diferencias existentes entre especies y variedades y entre mercados de destino. En este estudio sólo se considerarán los canales de comercialización de las exportaciones a los Estados Unidos en general y, para presentar el desglose del precio al consumidor, las exportaciones de peras a Europa.

En el cuadro 17 se pueden apreciar las características físicas y económicas de la fruta que exporta Chile. Los compradores a que se hace referencia en el cuadro son los consumidores finales.

1. La etapa productiva

La etapa productiva de la fruta se inicia con la producción, actividad que es realizada por un elevado número de agricultores repartidos a lo largo y ancho de Chile. En la inmensa mayoría de los casos, los predios se dedican exclusivamente al cultivo de fruta de exportación.

A medida que se va cosechando, la fruta es llevada en *bins* o cajas cosecheras desde los predios a las centrales frutícolas por fleteros independientes contratados por los productores. En las centrales frutícolas de los exportadores se la selecciona, clasifica y embala. La que no cumple con las exigencias mínimas de calidad establecidas por los exportadores, es destinada a la agroindustria o al consumo en estado fresco en el mercado nacional. La selección, clasificación y embalaje se hace por especies, variedades y calidades. En la clasificación por calidad, se consideran atributos tales como el tamaño, el color y la uniformidad de los frutos, así

como los eventuales defectos que éstos pudieran tener. La fruta se pone en las llamadas cajas de exportación, que a su vez se consolidan en paletas que suelen contener del orden de 100 cajas cada una en el caso de la uva de mesa, y de 50 cajas en el caso de las manzanas y peras. En las mismas centrales frutícolas la fruta es enfiada a temperaturas que en prácticamente todas las especies y variedades llegan a valores cercanos a 0°C.

Cuadro 17
CHILE: CARACTERÍSTICAS DE LA FRUTA

Características	Evaluación ^a
Físicas	
Percibibilidad	A
Delicadeza	A
Densidad (peso/volumen)	M
Homogeneidad del producto (posibilidad de transarlo sin examinarlo previamente)	M
Peligrosidad	B
Unitarización y normalización	A
Económicas	
Grado de elaboración	B
Destinado al consumo final ^b	A
Grado de durabilidad	B
Importancia dentro del presupuesto del consumidor (si es destinado al consumo final) o dentro del costo (si es insumo intermedio o materia prima)	B
Responsabilidad del productor con el comprador después de la venta (servicio, por ejemplo, o venta de repuestos)	B
Frecuencia de compra (si es destinado al consumo final)	A
Cambios rápidos en los gustos de los consumidores	M
Valor en relación con el peso/volumen	M
Inestabilidad de los precios	B
Presencia de productos sucedáneos para el comprador	M
Prescindencia en los hábitos del consumidor	A
En relación con la economía del país exportador e importador	
Relevancia dentro de las importaciones globales del país importador	B
Tiempo que ha estado disponible en el país importador	A
Parte del consumo total representada por las importaciones	A
Importancia de la producción en el país importador (empleo, % PGB, etc.)	M
Relevancia dentro de las exportaciones globales del país exportador	A
Grado de competencia:	
Entre países productores	A
En el país productor	A
En la venta al por mayor en el país importador	M
En la venta al detalle en el país importador	A

Fuente: CEPAL.

^a A = alto, M = medio, B = bajo.

^b Por contraposición al uso como insumo intermedio o como materia prima o bien de capital.

Cabe destacar que en los últimos años ha habido avances espectaculares en la producción, lo que ha colocado al país a niveles internacionales en cuanto a la calidad de la fruta obtenida y a la productividad alcanzada. Entre los logros obtenidos, deben señalarse los mejoramientos en cuanto a localización, diseño y manejo de los huertos, sistemas de riego, control de plagas, material genético, e introducción de nuevas especies y variedades. La incorporación de innovaciones tecnológicas de variada índole alcanzó el resultado esperado por cuanto existió un grupo de profesionales y técnicos capacitados para trabajar con la nueva tecnología. Ello fue posible, en gran medida, por el contacto estrecho que ha mantenido Chile, sobre todo a nivel universitario, con los principales productores y centros de investigación del mundo.

La producción de fruta es intensiva en mano de obra. La uva de mesa en particular requiere mucho trabajo manual para que puedan obtenerse bayas grandes y racimos homogéneos, mientras que para la cosecha de todas las especies se necesitan muchos trabajadores durante plazos relativamente breves. No obstante, una vez cosechada, la fruta entra en un ambiente intensivo en capital. En las plantas en que se seleccionan, clasifican y embalan las manzanas, por ejemplo, se utilizan modernos equipos electrónicos. Los nuevos frigoríficos permiten el control de la atmósfera, prolongando así la vida útil de la fruta.

2. Los sistemas de comercialización de la fruta

Pese a que es posible encontrar muchos elementos comunes en los sistemas de comercialización de la fruta tanto en el mercado estadounidense como en el europeo, se ha juzgado preferible presentarlos brevemente por separado.

a) El mercado estadounidense

En los Estados Unidos, la fruta que se consume en estado fresco llega a los consumidores finales por diversos canales de comercialización. Los dos canales más importantes pueden ser definidos tomando como base los intermediarios que tienen una participación más destacada en ellos, esto es, las cadenas de supermercados y los comerciantes mayoristas.

Las grandes cadenas de supermercados son hoy día los mayores compradores de fruta, habiendo desplazado con mucho a los mercados mayoristas del primer lugar. Es habitual que durante la temporada tengan grupos de agentes en terreno, comprando la fruta en los mismos predios donde es

producida. Fuera de temporada, se abastecen de los recibidores que trabajan con fruta importada de diversos países, entre los que claramente se destaca Chile.

Los supermercados son muy exigentes con respecto a la calidad de la fruta que adquieren; en efecto, normalmente sólo trabajan con productos que por lo menos estén clasificados en el grado US N° 1 del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA). No podría ser de otra forma, dados los volúmenes que manejan y el alto costo que significa para ellos hacer cualquier tipo de trabajo en la fruta, incluso el cambio de envases para colocarla en los mostradores. Se tiende, pues, a presentar la fruta al público en los mismos envases en que salió de los predios o de las centrales frutícolas, lo que en el caso chileno corresponde a las cajas de exportación.

Los mercados mayoristas constituyen el otro gran canal de comercialización para la fruta que se consume en estado fresco. A diferencia de las cadenas de supermercados, los mayoristas trabajan con una gama mucho mayor de calidades de fruta; al vender a los comerciantes minoristas, principalmente, tienen cierta flexibilidad para adecuarse a las necesidades de los diversos tipos de minoristas, que por su parte venden la fruta al detalle, en lugares que van desde las tiendas especializadas, en que los precios son usualmente elevados, hasta los puestos en la calle.

Sin embargo, la fruta proveniente del extranjero no llega directamente a las cadenas de supermercados o a los mercados mayoristas. Entre los exportadores y los supermercados y mayoristas están los recibidores, que en el caso chileno fueron decisivos para permitir que los exportadores se insertaran en el sistema de comercialización estadounidense. Los recibidores, que trabajan con frutas importadas de diversos países, sobre todo durante los meses de fuera de temporada, reciben la fruta en los puertos de desembarque y la despachan a los compradores. Son ellos los que efectúan todos los trámites para cumplir con las exigencias gubernamentales relacionadas con la importación de la fruta, y lo que es más importante, la venden a las cadenas de supermercados y a los mayoristas.

b) *El mercado europeo*

El comercio internacional de la fruta es muy activo y dinámico en Europa, tanto el de la fruta producida en ese continente como el de la que proviene del resto del mundo. Por esa razón, tienen especial importancia los grandes recibidores y las grandes cadenas de distribución minorista; los

primeros porque son la puerta de acceso de los exportadores que no venden directamente a las grandes cadenas; las segundas porque en muchos casos se abastecen directamente en los países en que se produce la fruta.

Los principales recibidores de Europa se encuentran en el puerto de Rotterdam, donde se concentra una parte importante del comercio relacionado con la fruta de ultramar. A este puerto llega fruta proveniente de todo el mundo, que luego se distribuye por toda Europa.

3. Los corredores de comercio internacional

Las exportaciones de fruta de Chile cuentan desde principios de los años ochenta con el apoyo de corredores especializados de comercio internacional, que abarcan el país de exportación, el tramo marítimo o aéreo y los principales países importadores. Anteriormente, la fruta era tratada como cualquier otro rubro de exportación y compartía con productos como el cobre los mismos servicios en el corredor de comercio internacional de Chile y en el trayecto marítimo. Por entonces, había una serie de problemas que obstaculizaban las exportaciones frutícolas.

Uno de los problemas críticos de la economía chilena hasta fines de la década de 1970 era que no había competencia en los puertos ni en el transporte marítimo ni en el transporte terrestre de carga, lo que constituía un obstáculo formidable para las exportaciones. Los sindicatos de trabajadores portuarios eran muy poderosos y tenían control absoluto de la oferta de trabajo portuario y gran influencia en la organización y desarrollo de éste; la Empresa Portuaria de Chile (EMPORCHI), por su parte, monopolizaba la administración y operación de los puertos, y estaba en vigencia la Ley de Fomento de la Marina Mercante, en que figuraba la reserva de carga. Todo ello caracterizaba un ambiente en que la competencia prácticamente no existía.

La competencia llegó a los puertos chilenos y al transporte marítimo con la eliminación de la exigencia de matrícula para trabajar en ellos, de modo que cualquier postulante podía ser contratado; con la reestructuración de la EMPORCHI y el traspaso de la operación de los puertos a empresas privadas de estiba y desestiba, y con la reforma de la Ley de Fomento de la Marina Mercante, que eliminó la reserva de carga y abrió a la competencia de empresas y naves de bandera extranjera el transporte de carga de cabotaje e internacional. Además, se simplificaron una serie de prácticas aduaneras y procedimientos administrativos relacionados con las exportaciones.

Los cambios estructurales introducidos en la economía chilena permitieron que el entorno fuera también favorable a la competencia en los corredores de comercio internacional, los que mejoraron precisamente como resultado de la competencia.

4. Los canales de comercialización

Aun cuando pueden distinguirse diversos canales de comercialización, se ha elegido el que figura en el cuadro 18, por cuanto es uno de los más utilizados en las exportaciones a los Estados Unidos.

a) Liderazgo y coordinación

El liderazgo y la coordinación de las actividades que se efectúan en Chile han sido compartidos entre los exportadores y los navieros. Por su parte, en los países de destino, sobre todo en los Estados Unidos, los recibidores fueron los que permitieron a los productores chilenos llegar con su fruta a los mercados mayoristas y a las cadenas de supermercados, y finalmente a las dueñas de casa.

b) El flujo de negociaciones de las condiciones de venta

En las negociaciones de las condiciones de venta de la fruta que se exporta a los Estados Unidos generalmente participan cuatro actores: los productores, los exportadores, los recibidores y las cadenas de supermercados. Las negociaciones no se realizan en forma secuencial, como se podría suponer; en efecto, no es raro, por ejemplo, que los exportadores comprometan la entrega de cierta cantidad de fruta a los recibidores antes de que se inicien las negociaciones con los productores.

En las negociaciones entre los productores y los exportadores se establece una modalidad de venta según la cual los primeros entregarán la fruta a los segundos, y la forma en que éstos pagarán a los productores. En las negociaciones se toman como base las estimaciones de la próxima cosecha para cuantificar los volúmenes, y los resultados de las temporadas anteriores para cuantificar las posibles calidades de la fruta. En estas negociaciones la iniciativa pertenece claramente a los exportadores, que compiten intensamente entre ellos con el objeto de conseguir los mejores productores.

Cuadro 18

CHILE: CANAL DE COMERCIALIZACION DE LAS EXPORTACIONES DE FRUTA A LOS ESTADOS UNIDOS

Etapa productiva y cadena de distribución física				Cadena de propiedad del producto	Flujo de riesgos	Flujo de negociaciones de las condiciones de venta	
Descripción	Ejecución	Contratación	Presentación del producto			Descripción	Ejecución
Producción de fruta	Productores		Fruta	Productores	Productores	Acuerdo sobre forma de fijar precios y condiciones de pago	Productores y exportadores
Transporte terrestre a plantas de embalaje	Fleteros	Productores	Bins				
Selección, clasificación y embalaje	Exportadores		Cajas en paletas	Exportadores		Selección de países de destino	Exportadores
Inspecciones fitosanitarias	SAG ^a		Fruta			Identificación de recibidores	Exportadores
Transporte terrestre al puerto	Empresas transporte	Exportadores	Paletas				
Inspecciones del USDA ^b en puerto chileno	SAG-USDA	USDA	Fruta			Acuerdo sobre forma de fijar precios y condiciones de pago	Exportadores y recibidores
Cargue de los buques	Empresas de estiba	Empresas navieras	Paletas				
Transporte marítimo en buques frigoríficos	Empresas navieras	Exportadores	Paletas				
Descargue en puerto de destino	Empresas desestiba	Empresas navieras	Paletas			Identificación de compradores	Recibidores
Transporte terrestre	Empresas transporte	Recibidores	Paletas				
Almacenamiento en frigoríficos	Recibidores		Paletas			Acuerdo sobre precios	Recibidores y supermercados
Transporte terrestre	Empresas transporte	Supermercados	Paletas	Supermercados	Supermercados		
Permanencia en centrales de distribución de supermercados	Supermercados		Paletas y cajas				
Transporte terrestre a supermercados	Supermercados		Cajas			Determinación de precios al detalle	Supermercados
Venta al público	Supermercados		Fruta	Consumidores	Consumidores		

Fuente: CEPAL.

^aServicio Agrícola y Ganadero de Chile. ^bDepartamento de Agricultura de los Estados Unidos.

Por su parte, los exportadores también se encargan de la colocación de la fruta en los mercados internacionales, es decir, deben seleccionar los países a los que la enviarán y los recibidores a quienes entregarán la responsabilidad de venderla en cada país. Los exportadores negocian con los recibidores la modalidad de venta del producto, es decir, la forma en que se determinarán los precios, y la forma en que se harán los pagos correspondientes, esto es, los montos y las fechas. Las modalidades de venta empleadas con mayor frecuencia son la venta en consignación libre, la venta en consignación con precio mínimo garantizado y la venta en firme.

Los recibidores negocian con las cadenas de supermercados los precios al por mayor de la fruta. En esas negociaciones tienen gran importancia las líneas de productos que los recibidores puedan ofrecer, en cuanto a especies y variedades, y la calidad de la fruta, sobre todo la homogeneidad de los lotes y el estado en que éstos se encuentren. Cabe señalar que la fruta chilena más apetecida por los supermercados es la variedad de uva de mesa denominada Thompson Seedless.

Los precios acordados entre los recibidores y los supermercados son los que utilizan los primeros en las liquidaciones de la temporada que entregan a los exportadores. En esas liquidaciones los recibidores descuentan de las ventas sus comisiones y todos los gastos realizados en destino por cuenta de los exportadores. Por su parte, los exportadores entregan a los productores liquidaciones con las mismas características, es decir, cálculos de las ventas descontados los gastos; evidentemente, las ventas y los gastos en uno y otro caso son diferentes, ya que abarcan etapas distintas de la comercialización.

Quizás uno de los grandes méritos de los exportadores chilenos fue entregar la fruta a recibidores estadounidenses para que la vendieran en destino, por cuanto la fruta chilena empezó a ser comercializada por los mismos intermediarios que vendían otras frutas importadas y que, por cierto, ya tenían relaciones comerciales establecidas con los principales compradores.

c) *La cadena de distribución física*

La cadena de distribución física se inicia en las centrales frutícolas, desde son llevadas a los puertos de embarque las paletas de fruta, en camiones abiertos en que la carga va usualmente protegida con carpas térmicas, en camiones refrigerados o en camiones frigoríficos.

Los controles fitosanitarios de la fruta de exportación se realizan en el país, una parte en las mismas centrales frutícolas y otra en los puertos de embarque.

Entre los puertos de embarque y los puertos de destino la fruta es llevada en buques frigoríficos dedicados exclusivamente a ese propósito. En esta actividad participan al menos dos líneas navieras y dos grupos de operadores de buques, formados por exportadores que se integraron hacia el transporte marítimo. Este último caso se ilustra en el cuadro 18.

En los puertos de destino en los Estados Unidos las paletas son entregadas a los recibidores. Mientras la fruta está en los puertos es usual que sea inspeccionada por los recibidores, los compradores y el USDA, por nombrar sólo a algunos.

En cuanto a la distribución en los Estados Unidos, una alternativa es que los compradores envíen los camiones a los puertos a retirar la fruta que ya compraron. Otra alternativa es que los recibidores lleven las paletas a frigoríficos, y que en esos lugares la entreguen a los compradores. En el cuadro 18 figura el caso de una cadena de supermercados que contrata los camiones para que lleven la fruta desde el frigorífico en que la tiene el recibidor hasta la central de distribución de la misma cadena.

Finalmente, los supermercados desarman las paletas y distribuyen las cajas entre los locales de la cadena. Como ya se señaló, muchos supermercados ofrecen la fruta al público en las mismas cajas de exportación.

d) *La cadena de propiedad y el flujo de riesgos*

La cadena de propiedad de la fruta chilena de exportación es, hasta cierto punto, confusa. Se sabe con certeza que cuando la fruta está en los huertos pertenece a los productores, y que cuando está en las estanterías de los supermercados pertenece a estos últimos. Sin embargo, no son claros los traspasos de propiedad entre los productores y las cadenas de supermercados, principalmente porque los exportadores y los recibidores transfieren a los productores una parte del riesgo comercial inherente a sus respectivas actividades. (Véase el cuadro 18.)

El primer traspaso de propiedad se produce entre los productores y los exportadores. Por más que los primeros entreguen la fruta a los segundos para que en la mayoría de los casos estos últimos la vendan en consignación libre, existe un contrato de compraventa. En ese contrato, los exportadores adquieren la fruta, pero a precios muy inferiores a los que realmente esperan obtener. La diferencia de precios está sujeta a los resultados reales de la

temporada, de modo que la mayor parte del riesgo comercial de los exportadores es asumido por los productores, aun cuando la fruta legalmente ya no les pertenece. A pesar de que estos últimos están protegidos contra ciertos riesgos inherentes a la distribución física, absorben casi todo el riesgo de las fluctuaciones de los precios en destino. De hecho, no saben sino después de varios meses de haber entregado su fruta a los exportadores cuáles fueron los precios de venta.

Los recibidores que toman la fruta en consignación libre son meros intermediarios que negocian las condiciones de venta, de modo que el segundo traspaso de propiedad se produce entre los exportadores y las cadenas de supermercados. Esos recibidores no asumen el riesgo comercial implícito en su gestión, y aunque en teoría los que ofrecen precios mínimos garantizados aparentemente asumen una parte de ese riesgo, en la práctica ello no es así, ya que de una u otra forma compensan el mayor riesgo asumido, generalmente informando en las liquidaciones precios más bajos o gastos más altos. Por consiguiente, el riesgo se comparte entre los productores y los supermercados, sin que los productores puedan traspasarlo a otros agentes económicos en el momento de hacer entrega de la fruta.

Una parte importante de la confusión existente en esta materia se debe a la informalidad característica de los mercados de la fruta y a la falta de transparencia que aún persiste en las exportaciones chilenas, aun cuando en los últimos años se ha avanzado mucho en estos aspectos. Asimismo, las exigencias administrativas no reflejan adecuadamente las prácticas comerciales y financieras, de modo que se tiene un conjunto de operaciones formales, que tienen validez para las entidades gubernamentales chilenas y estadounidenses, como también un conjunto de prácticas informales a las que se ciñen en forma estricta los actores involucrados y que no necesariamente están reflejadas en las operaciones formales.

f) *Desglose del precio al consumidor*

En el cuadro 19 aparece el desglose del precio al consumidor de las peras chilenas exportadas a Europa en 1988. En la línea correspondiente a cada actor se indica la parte que éste obtuvo, en relación con el precio de venta final de la fruta. En los tres casos en que no aparece esa cantidad, por no haberse contado con los datos necesarios, el valor correspondiente a ese actor está incluido en el total que obtiene quien lo contrata. Por ejemplo, en los seis dólares que reciben las cadenas de tiendas minoristas está incluido el monto que obtienen las empresas de transporte por llevar las paletas del puerto de descargue a las centrales de distribución de las cadenas.

Cuadro 19
CHILE: CANAL DE COMERCIALIZACION DE LAS EXPORTACIONES DE PERAS A EUROPA, 1988
(Desglose del precio al consumidor)

Actores	Desglose del precio (dólares por caja)	Etapa productiva y cadena de distribución física		Flujo de negociaciones de las condiciones de venta	Flujo de financiamiento	Flujo de información y documentación
		Ejecución	Contratación			
Productores	4.28	Producción de fruta	Traslado de la fruta a plantas de embalaje	Eligen exportadores, negocian condiciones de venta de la fruta	Reciben anticipos y saldo de venta final (de los exportadores)	Producción estimada, facturas por entrega de fruta a exportadores
Fleteros	*	Traslado de la fruta a plantas de embalaje				
Productores o exportadores	3.41	Clasificación, selección, embalaje y almacenamiento de la fruta				
Exportadores	0.72		Traslado al puerto, transporte marítimo, inspecciones del SAG ^b	Eligen productores, negocian condiciones de compra; eligen recibidores, negocian condiciones de venta	Reciben anticipos de recibidores y dan anticipos a productores; reciben saldo de venta (de los recibidores); dan saldo de venta a los productores (deducidos gastos exportación)	Oferta exportable estimada, exigencias de exportación, precios y condiciones de mercado
Empresas de transporte SAG	0.31	Traslado al puerto				
Empresas de estiba	0.33	Inspecciones de la fruta				Certificados fitosanitarios
Valor fob	9.05	Cargue de los buques				
Empresas navieras	4.44	Transporte a Europa	Cargue y descargue de los buques			Calendario de salidas y destinos, conocimientos de embarque
Compañías de seguros	0.06				Aseguran la fruta	
Empresas de desestiba	1.70	Descargue de los buques, despacho de la fruta				

Cuadro 19 (conclusión)

Actores	Desglose del precio (dólares por caja)	Etapa productiva y cadena de distribución física		Flujo de negociaciones de las condiciones de venta	Flujo de financiamiento	Flujo de información y documentación
		Ejecución	Contratación			
Recibidores	1.33		Despacho de la fruta	Eligen exportadores, negocian condiciones de venta; eligen compradores, negocian precios de venta	Dan anticipos a exportadores; dan a exportadores valor de ventas menos gastos (gastos en destino y flete marítimo)	Fruta disponible para la venta, exigencias de importación, precios y condiciones de mercado
Valor ex muelle	16.58					
Empresas de transporte	^d	Transporte de fruta a supermercados				
Cadenas de tiendas minoristas	6.00	Venta al detalle	Transporte a supermercados	Determinan los precios de venta al público	Pagan la fruta a los recibidores	Promoción de la fruta en destino
Precio al consumidor	22.58					

Fuente: CEPAL.

^aIncluido en la parte que reciben los productores (4.28 dólares.) en la parte que reciben las cadenas de tiendas minoristas (6.00 dólares).^bServicio Agrícola y Ganadero de Chile.^cIncluido en la parte que reciben los exportadores (0.72 dólares).^dIncluido

Es interesante la forma en que se distribuye el precio al consumidor entre los diversos agentes económicos. En las exportaciones de peras, fruta muy apetecida en el mercado europeo, las diferencias entre los poderes de negociación de los actores parecen estar suficientemente reflejadas en lo que obtiene cada uno. Por cierto, las cadenas de tiendas minorista hacen valer su gran poder de negociación frente a los exportadores, que a su vez están en una situación de cierto equilibrio con los productores. Esta modalidad de distribución, por supuesto, es propia de la pera y no de otras frutas. En el caso de la uva de mesa producida en la zona central de Chile, por ejemplo, el poder de negociación de los exportadores es mucho mayor que el de los productores, lo que se refleja en la parte del precio final que obtienen unos y otros.

5. La dinámica del comercio

a) *Calidad, productos y mercados*

Las exportaciones de fruta chilena se basaron inicialmente en las ventas de la uva de mesa Thompson Seedless en los Estados Unidos, las que con el tiempo posibilitaron las exportaciones de otras variedades de uva de mesa y de otras especies frutales, como las nectarinas, ciruelas y peras. El aumento de las importaciones de productos frutícolas en los Estados Unidos, a causa de ciertos cambios en los hábitos alimentarios y en la composición demográfica de la población, fue determinante para el desarrollo de las exportaciones frutícolas chilenas. Los exportadores enfrentaron una demanda siempre creciente en el mercado estadounidense.

La calidad de la fruta chilena, por su parte, ha experimentado grandes cambios, y tras haber sido un producto de alto riesgo por los serios problemas de calidad que tenía en destino, se ha convertido en un producto que si bien aún presenta algunos problemas, puede acceder a los principales sistemas de comercialización en los mercados internacionales.

En 1977 el Gobierno de Chile eliminó las normas mínimas que debía cumplir la fruta para ser exportada, hecho de gran trascendencia, ya que a partir de ese momento se pudo exportar todo tipo de fruta, incluso defectuosa, entregándose al mercado el papel de seleccionar la calidad. Se esperaba que fueran los precios el gran incentivo para mejorar la calidad de los productos chilenos; sin embargo, esa libertad no fue bien aprovechada por algunos productores y exportadores que equivocadamente vieron en ello la oportunidad de exportar fruta que no cumplía con las exigencias de los compradores, con consecuencias negativas para la comunidad de exportadores en su conjunto.

Las continuas mejoras en la eficiencia de la cadena de distribución física, especialmente en la mantención de la cadena de frío, han mejorado en forma espectacular el estado fitosanitario de la fruta al llegar a los mercados de destino. Las exportaciones de fruta que en realidad es de descarte han disminuido, pues los precios para este tipo de fruta han tendido a estabilizarse en niveles muy poco rentables. No obstante, han continuado las exportaciones de productos con problemas de normalización. El que la fruta no esté normalizada según las necesidades de los compradores ha impedido que los precios reflejen con claridad las diferencias de calidad, ya que para los recibidores y para los compradores es difícil diferenciar una fruta de otra. El resultado de exportar fruta con problemas de calidad es hacer bajar los precios de toda la fruta, incluso los de la de mejor calidad.

Cabe señalar que pese a que siempre se ha producido fruta para la venta interna, la mayor parte de los huertos que actualmente producen la fruta de exportación fueron creados explícitamente con miras a servir los mercados externos. Incluso, las variedades de uva que predominan en las exportaciones no son las que prefieren la mayoría de los consumidores chilenos.

b) *Estructura de la industria e integración de actividades*

Los cambios introducidos en la cadena de distribución física de la fruta chilena, esto es, el aumento de los volúmenes exportados al mercado estadounidense, el mejoramiento de la calidad del producto, la unitarización y normalización de los envases utilizados —en cajas y paletas—, y la utilización de buques frigoríficos arrendados, por citar algunos, permitieron que la fruta chilena fuese incorporada por las grandes cadenas de supermercados como un producto más. Los exportadores chilenos pudieron ingresar en los sistemas de comercialización de la fruta estadounidense, primero a través de los mayoristas y luego a través de las cadenas de supermercados.

Uno de los aspectos más interesantes de la fruticultura chilena de exportación está constituido por la integración de actividades, su variedad y la audacia que han tenido algunos agentes económicos para incursionar en actividades que, en ciertos casos, eran diametralmente diferentes a sus actividades principales.

En el cuadro 20 se muestran cinco modalidades de integración, que pueden ser consideradas como típicas. La primera representa al productor que tiene su propia planta de embalaje y entrega al exportador la fruta lista para ser enviada al exterior, situación común en el caso de la uva de mesa. La segunda corresponde al productor/exportador, que tiene uno o más

vehículos en los que lleva la fruta desde los huertos a la planta de embalaje. La tercera representa, por ejemplo, la empresa exportadora que produce la fruta que exporta y que la vende por sus propios medios en los Estados Unidos, pero que además se ha integrado hacia el transporte marítimo, participando con otros exportadores como operador de los buques frigoríficos en que se lleva la fruta. La cuarta corresponde al exportador/recibidor que también forma parte de un grupo que opera los buques. Por último, la quinta representa la cadena de supermercados que en Chile compra la fruta a productores/exportadores.

Cuadro 20
CHILE: EXPORTACIONES DE UVA DE MESA A LOS ESTADOS UNIDOS
(Integración de actividades en los canales de comercialización)

Etapa productiva y cadena de distribución física	Flujo de negociaciones de las condiciones de venta	Integración de actividades				
		Int. 1	Int. 2	Int. 3	Int. 4	Int. 5
Producción de fruta			•	•		
	Acuerdo entre productores y exportadores sobre la forma de fijar precios de la fruta y condiciones de pago	•				
Transporte terrestre Selección, clasificación y embalaje			•	•		
	Acuerdo entre exportadores y recibidores sobre la forma de fijar precios de la fruta y condiciones de pago	•	•	•		
Transporte terrestre Cargue a buque				•		
Transporte marítimo Descargue en puerto en destino				•	•	
Transporte terrestre Almacenamiento en frigorífico				•	•	
	Acuerdo entre recibidores y supermercados sobre precios			•	•	
Transporte terrestre					•	
	Determinación de precios al detalle					•
Venta al detalle						•

Fuente: CEPAL.

c) *Creación de corredores especializados*

La introducción de la paleta, con las mismas dimensiones que la utilizada en los Estados Unidos, fue una revolución en las exportaciones chilenas. En efecto, ello permitió que los costos de la distribución física disminuyeran en forma apreciable, merced a los notables ahorros en los costos de embarque y flete marítimo, y, en conjunto con el mejoramiento de la calidad de la fruta, específicamente en cuanto a su condición de llegada en destino, permitió que la fruta chilena tuviera acceso a segmentos mucho más exigentes de los sistemas de comercialización, como son las cadenas de supermercados.

Simultáneamente, entre 1975 y 1981 el gobierno eliminó casi todos los controles y reglamentaciones comerciales que se aplicaban anteriormente al transporte terrestre, aéreo y marítimo y a los puertos. El acceso al sector se abrió a todos los interesados y se permitió que las empresas pactaran los fletes libremente con los usuarios. En los puertos, se permitió la entrada de empresas de estiba para realizar las faenas de carga y descarga y el traslado de las mercancías en forma integrada. Las empresas de transporte respondieron efectuando importantes inversiones en vehículos y equipos, surgiendo así una fuerte competencia en el transporte nacional e internacional, desconocida en el pasado. Por su parte, los grandes exportadores de fruta, y de manera creciente algunas empresas trasnacionales, invirtieron en nuevas centrales frutícolas, en tanto que los productores expandieron las superficies dedicadas a la fruta e introdujeron nuevas especies y variedades.

El resultado de la interacción entre los volúmenes exportados en rápido crecimiento y la liberalización del transporte, fue la creación de corredores especializados para la fruta, que permitieron el mantenimiento de una cadena de frío entre las centrales frutícolas y el cargue en los puertos, incluido el transporte por carretera. El corredor principal se extiende desde Temuco, unos 700 kilómetros al sur de Santiago de Chile, hasta los puertos de Valparaíso y San Antonio, e incluso cuenta con carreteras construidas específicamente para facilitar el traslado de la fruta. Al llegar a los Estados Unidos, la cadena de frío continúa en los corredores especializados dedicados a la fruta, siendo el más importante el que comienza en el puerto de Filadelfia y termina en los almacenes frigoríficos de las cadenas de supermercados. Para mejorar la competitividad de Filadelfia frente a otros puertos estadounidenses, sus autoridades han realizado cuantiosas inversiones a fin de asegurar un óptimo tratamiento de la fruta, obteniendo de los estibadores compromisos formales de no declarar huelgas que podrían afectar las importaciones chilenas.

La especialización no se limita sólo a los servicios de distribución física. Por ejemplo, se ha innovado constantemente en materia de inspecciones fitosanitarias mediante acuerdos entre las autoridades chilenas y estadounidenses, para que las interrupciones de la cadena de frío se reduzcan al mínimo.

d) *Políticas gubernamentales*

A partir de fines de 1973, se inició en el país una reestructuración de la economía, que permitió que las exportaciones de fruta tuvieran un gran crecimiento a contar de mediados de los años setenta. Se redujo el aparato estatal mediante la devolución y venta de activos en poder del Estado, se desburocratizó en parte el aparato administrativo y se cambiaron radicalmente las políticas económicas, entregándose al mercado el rol de asignación de los recursos. Para ello, se limitó la acción del Estado, se fomentó en forma vigorosa el respeto de la propiedad privada, se abrió la economía al comercio exterior y se dio estabilidad a las políticas macroeconómicas. En parte debido a la apertura de los flujos internacionales de capital, los empresarios agrícolas tuvieron fácil acceso a los créditos, lo que les permitió financiar las nuevas inversiones en plantaciones, instalaciones para el procesamiento y almacenamiento de la fruta, y vehículos especializados para su transporte.

F. LAS MANZANAS Y PERAS DEL ALTO VALLE DEL RIO NEGRO, ARGENTINA

Casi la totalidad de la exportaciones de manzanas y peras de la Argentina proviene de la provincia de Río Negro, y dentro de ésta de la zona denominada Alto Valle del Río Negro, que también comprende algunas localidades de la provincia de Neuquén.

El Alto Valle posee ventajas naturales similares a las que existen en la región frutícola de Chile, pero también tiene la desventaja natural de la lejanía de los principales mercados de destino. Asimismo, en el Alto Valle existe el peligro de las heladas y granizadas hasta fechas próximas a la cosecha, de modo que los exportadores argentinos no pueden arrendar con gran antelación los buques frigoríficos, y deben tomar los que estén todavía disponibles cuando ha pasado el peligro climático. Al igual que en el caso chileno, la producción es intensiva en mano de obra, en tanto que la etapa productiva después de la cosecha es más intensiva en capital.

En los mercados internacionales las distintas variedades de manzanas y peras se cotizan a diferentes precios, ya que hay variedades que tienen más demanda que otras, principalmente a causa de cambios en las modas y en las preferencias y gustos de los consumidores. A pesar de que en este trabajo se habla de las manzanas y peras, es preciso dejar en claro que bajo esos nombres se agrupan las diversas variedades de unas y otras.

Los principales destinos de las exportaciones argentinas de manzanas y peras son el Brasil y Europa; sin embargo, a los efectos de aplicar el modelo sólo se considerarán las exportaciones al mercado europeo.

1. El sistema de comercialización de las manzanas y peras en Europa

El sistema de comercialización de la fruta en Europa es uno solo, cualquiera sea su origen, de modo que la descripción de la fruta chilena también es válida para la fruta argentina. Conviene agregar que el principal país comprador de peras argentinas en Europa es Italia, y que algunos exportadores argentinos tienen una importante presencia en los países escandinavos hace ya varias décadas.

2. Los corredores de comercio internacional

El contraste entre la situación chilena y la argentina es muy marcado en lo referente a la competencia en los corredores de comercio internacional. Los exportadores argentinos han encontrado en las últimas décadas problemas cada vez más graves en los corredores, lo que se ha reflejado en una seria pérdida de competitividad de sus exportaciones. La mayor parte de los problemas se originan en la falta de competencia en ciertas actividades fundamentales y en la existencia de monopolios que poseen un control total sobre esas actividades.

Una muestra de lo anterior es la construcción del puerto de San Antonio Este, en la provincia de Río Negro, a raíz de los crecientes problemas en Buenos Aires, Bahía Blanca y Madryn. Otro indicio del fenómeno puede encontrarse en el cargue y descargue de los buques; aunque en la Argentina siempre han existido empresas privadas de estiba y desestiba que compiten fuertemente entre sí, ello no se ha traducido en un funcionamiento eficiente de los puertos o en un aumento de la productividad en las labores portuarias, porque el trabajo está bajo el control de sindicatos muy poderosos, que monopolizan por completo la oferta laboral en los puertos.

La influencia de las exigencias gubernamentales en la comercialización se aprecia con claridad en las exportaciones de manzanas y peras del Alto Valle. Los buques que van a los Estados Unidos no pueden llegar a los puertos ubicados al sur de Filadelfia, y deben cumplir con una serie de requisitos establecidos por el USDA, ya que en ellos se hace el tratamiento cuarentenario a la fruta. Todo esto porque, como es sabido, en la Argentina existe la mosca de la fruta. Por este motivo, los exportadores argentinos están limitados en cuanto a los lugares de entrada que pueden seleccionar en los Estados Unidos, y las frecuencias de salidas de los buques con ese destino son bajas, básicamente porque el cumplimiento de las exigencias fitosanitarias en muchos casos disuade a los exportadores y los hace preferir la exportación al mercado europeo.

3. Los canales de comercialización

Los productores venden sus manzanas y peras a través de muchos canales de comercialización, que se distinguen básicamente por el destino de la fruta, ya sea la exportación, el consumo en estado fresco en el mercado argentino o la agroindustria. En este trabajo se han seleccionado dos canales de comercialización; uno correspondiente a las exportaciones a Europa (véase el cuadro 21), y otro a la fruta destinada a la agroindustria (véase el cuadro 22).

El canal de comercialización de la fruta destinada a la agroindustria termina en las plantas agroindustriales. Aun cuando es arbitrario fijar ese término, se ha considerado que es pertinente, ya que la agroindustria es una actividad diferente de la producción de fruta para el consumo en estado fresco. No obstante, el modelo también puede aplicarse a los productos agroindustriales, en cuyo caso, los canales de comercialización comienzan en las plantas agroindustriales, que utilizan como insumo principal las manzanas y peras de descarte. Por lo tanto, al superponer los canales de comercialización de la fruta de descarte con los de los productos agroindustriales, se puede hacer un seguimiento completo de la fruta, desde que está en los huertos hasta que es consumida como jugo o mermelada, por ejemplo.

Cabe destacar que aun cuando en el Alto Valle se producen manzanas de excelente calidad, superior a la de las que se cultivan en Chile, los exportadores argentinos han sido desplazados de algunos mercados por los exportadores chilenos, en parte porque no han podido establecer canales de comercialización tan eficientes como los que existen para la fruta chilena. Dicho de otro modo, las ventajas comparativas de los exportadores

Cuadro 21

ARGENTINA: CANAL DE COMERCIALIZACION DE LAS EXPORTACIONES DE MANZANAS Y PERAS A EUROPA

Etapa productiva y cadena de distribución física				Cadena de propiedad del producto	Flujo de riesgos	Flujo de negociaciones de las condiciones de venta	
Actividad		Presentación del producto	Actividad				
Descripción	Ejecución		Descripción			Ejecución	
Producción de fruta	Productores		Fruta	Productores	Productores	Elección de exportadores	Productores
Transporte terrestre	Productores		Bins	↓	Productores		
Almacenamiento en frigoríficos	Exportadores		Bins	↓	Exportadores	Acuerdo sobre forma de fijar precios y condiciones de pago	Productores y exportadores
Selección, clasificación y embalaje	Exportadores		Cajas en paletas	↓	Exportadores		
Transporte terrestre al puerto	Empresas de transporte	Exportadores	Paletas	↓	↓	Elección de productores y recibidores, decisión sobre fecha de venta de la fruta	Exportadores
Cargue de los buques	Empresas de estiba	Exportadores	Paletas	↓	Recibidores		
Transporte marítimo en buques frigoríficos	Empresas navieras	Exportadores	Paletas	↓	Recibidores	Acuerdo sobre forma de fijar precios y condiciones de pago	Exportadores y recibidores
Descargue en puerto de destino	Empresas de desestiba	Recibidores	Paletas	↓	↓		
Transporte terrestre	Empresas de transporte	Recibidores	Paletas	↓	↓	Elección de exportadores, identificación de compradores	Recibidores
Almacenamiento en frigoríficos	Recibidores		Paletas	↓	↓		
Transporte terrestre	Empresas de transporte	Cadenas minoristas	Paletas	↓	Cadenas minoristas	Acuerdo sobre precios	Recibidores y cadenas minoristas
Permanencia en centrales de distribución	Cadenas minoristas		Paletas y cajas	↓	↓		
Transporte terrestre a tiendas	Cadenas minoristas		Cajas	↓	↓		
Venta al público	Cadenas minoristas		Fruta	↓	Consumidores	Identificación de recibidores, determinación de precios al detalle	Cadenas minoristas

Fuente: CEPAL.

Cuadro 22
ARGENTINA: CANAL DE COMERCIALIZACION DE LAS MANZANAS Y PERAS DESTINADAS A LA AGROINDUSTRIA

Etapa productiva y cadena de distribución física			Presentación del producto	Cadena de propiedad del producto	Flujo de riesgos	Flujo de negociaciones de las condiciones de venta		
Descripción	Ejecución	Contratación				Descripción	Ejecución	
Producción de fruta	Productores		Fruta	Productores	Productores	Elección de exportadores y de empresas agroindustriales	Productores	
Transporte terrestre	Productores		Bins					
Almacenamiento en frigoríficos	Exportadores		Bins					
Selección, clasificación y embalaje de fruta de exportación	Exportadores		Fruta			Acuerdo sobre porcentaje de fruta de descarte	Productores y exportadores	
Devolución de fruta de descarte	Exportadores		Bins			Elección de productores	Empresas agroindustriales	
Transporte terrestre a plantas agroindustriales	Productores		Bins					
Procesamiento agroindustrial de fruta de descarte	Empresas agroindustriales		Fruta	Empresas agroindustriales	Empresas agroindustriales	Acuerdo sobre precios y condiciones de pago de fruta de descarte	Productores y empresas agroindustriales	

Fuente: CEPAL.

argentinos en origen se pierden cuando entran en juego los canales de comercialización.

a) *Liderazgo y coordinación*

El caso argentino llama particularmente la atención, por cuanto en él se aprecia claramente la importancia que puede llegar a tener un intermediario en la comercialización de un producto. Desde 1947, año en que fueron nacionalizados los ferrocarriles, se perdió el liderazgo que había tenido el Ferrocarril Sud en materia de investigación y extensión, desarrollo de nuevas variedades y nuevas técnicas de producción, embalaje y presentación de la fruta, y ventas en el exterior. La empresa inglesa no fue sustituida por las entidades estatales argentinas ni por el sector privado, y los resultados de la falta de liderazgo están a la vista. Tras haber tenido una preponderancia única en los mercados internacionales hasta la década de 1960 inclusive, la Argentina ha pasado a desempeñar un papel secundario, excepto en el mercado mundial de las peras, en que sigue siendo el primer país exportador del hemisferio sur.

b) *El flujo de negociaciones de las condiciones de venta*

En las negociaciones que permiten que las manzanas y peras argentinas sean consumidas por las familias italianas, alemanas o escandinavas participan varios intermediarios. De esa forma se puede superar en forma eficiente el desfase existente entre los miles de huertos en que se produce la fruta y los millones de hogares en que se la consume.

En las negociaciones entre los productores y los exportadores, las principales variables en juego son el precio de la fruta, las condiciones de pago y el porcentaje de la fruta de descarte. En el acuerdo sobre el precio, se toman en cuenta los precios históricos en la Argentina, que usualmente no registran grandes variaciones de una temporada a otra. El descarte se negocia antes de la cosecha, de modo que se estima como un porcentaje del total de fruta que entregarán los productores a los exportadores. Por supuesto, el descarte real puede ser mayor o menor que la estimación.

En el canal de comercialización que figura en el cuadro 21 está representado el caso de la venta en firme, que significa que los exportadores y los recibidores acuerdan un precio, pero el pago está sujeto a que la fruta cumpla con ciertas exigencias en un lugar determinado, como por ejemplo, el puerto de cargue.

Los exportadores tienen entonces un precio de venta y otro de compra de la fruta, de modo que sus ganancias provendrán en gran parte de la buena administración que hagan de los diversos gastos en que deben incurrir. Por esa razón, el flete marítimo tiene una importancia fundamental, ya que es la variable de ajuste que en muchos casos establece la diferencia entre un buen y un mal negocio.

Los recibidores negocian con las cadenas de minoristas o supermercados en la misma forma en que lo hacen con cualquier tipo de fruta, por lo que no vale la pena detenerse en ese punto. Asimismo, las políticas de fijación de precios de las cadenas dependen de las estrategias comerciales que siga cada una. Baste recordar que para esas cadenas, las manzanas y peras forman parte de una línea de productos, y que los precios que realmente interesan son los de la línea, no los de cada fruta en particular.

Cabe señalar que las manzanas y peras del Alto Valle inicialmente eran compradas en los puertos de embarque en la Argentina por los recibidores europeos. En otros casos, los exportadores enviaban la fruta en consignación libre a recibidores especializados en la venta de fruta importada de diversos tipos y orígenes.

c) *La etapa productiva*

Pese a que la producción de la fruta ha cambiado profundamente en las últimas décadas, muchos productores del Alto Valle no han evolucionado como habría cabido esperar, por lo que hoy día no tienen los recursos ni las habilidades para desenvolverse en un negocio tan complejo como la exportación. El principal impedimento que han tenido las exportaciones para seguir creciendo ha sido el rezago que han mostrado los productores y los exportadores para adecuar las variedades exportadas a los cambios en las preferencias y gustos de los consumidores de los países industrializados.

En *bins* de 300 kilogramos, los productores llevan en sus propios camiones la fruta a las plantas de embalaje. Se presenta con frecuencia el caso del productor que es dueño de un camión, que es utilizado en la época de la cosecha y que permanece prácticamente inactivo durante el resto del año.

Una parte de la fruta que llega a las plantas de embalaje de los exportadores, como las peras y las variedades más tempranas de manzanas, es seleccionada, clasificada y embalada apenas recibida, y es exportada a la mayor brevedad. No obstante, otra parte importante de la cosecha se guarda en los frigoríficos, de tipo convencional o con cámaras de atmósfera

controlada, con el objeto de distribuirla a lo largo del año y aprovechar así las oportunidades comerciales que se puedan presentar.

En la selección se separa la fruta que será exportada de la que no tiene los requisitos mínimos exigidos para la exportación. Esta última llamada fruta de descarte, es devuelta a los productores, que en sus propios camiones la llevan en bins a las plantas agroindustriales en que será convertida en jugos concentrados, aromas, fruta en conserva, purés, pulpas concentradas, mermeladas, jaleas u otros productos. La fruta de exportación es clasificada y envasada según su calidad; a su vez, los envases son colocados en paletas.

d) *La cadena de distribución física*

Las paletas son llevadas desde las plantas de embalaje a los puertos de embarque (San Antonio Este, principalmente, y Bahía Blanca) en camiones pertenecientes a las empresas de transporte contratadas para tal efecto por los exportadores. En los puertos son embarcadas en los buques frigoríficos que las transportan a los mercados de destino.

Una parte de la fruta es enviada directamente desde los puertos de desembarque a los compradores, y otra es almacenada temporalmente en frigoríficos por los recibidores. Cualquiera sea el caso, el traslado corre por cuenta de los compradores, que suelen contratar empresas de transporte especializadas en el movimiento de productos perecibles. La fruta, que llega en paletas a las centrales de distribución de los compradores, es distribuida desde allí a las diversas tiendas o locales de las cadenas.

e) *La cadena de propiedad y el flujo de riesgos*

Aun cuando es posible encontrar muchas similitudes entre las exportaciones argentinas y chilenas, algunas de las diferencias más notorias existen en la cadena de propiedad del producto y en el flujo de riesgos. En los cuadros 21 y 22, se puede apreciar que todos los actores que participan en las negociaciones de las condiciones de venta toman la propiedad de la fruta y también están presentes en el flujo de riesgos. Esta es una de las modalidades que se puede encontrar en el caso argentino, ya que también hay exportaciones en las que la fruta se entrega en consignación libre o en consignación con precio mínimo garantizado.

Los productores son dueños de la fruta hasta que la entregan a los exportadores en las plantas de embalaje. El descarte que los exportadores devuelven a los productores en todo momento pertenece a estos últimos.

por lo que los exportadores sólo lo tienen físicamente durante un tiempo, que puede variar entre algunos días y varios meses. La fruta de descarte pertenece a los productores hasta que la entregan a las plantas agroindustriales para su procesamiento.

Los exportadores traspasan la propiedad a los recibidores cuando la fruta es embarcada en el puerto argentino de cargue. Por su parte, los recibidores mantienen la propiedad hasta que entregan la fruta a los compradores.

El flujo de riesgos que aparece en el cuadro 21 debe ser examinado con cuidado, ya que si bien todos los agentes económicos participantes en las negociaciones aparecen en él, hay traspasos de una parte del riesgo comercial vinculado con las diversas actividades. Por ejemplo, los exportadores generalmente pagan la fruta en varias cuotas, y hacen depender el pago de los resultados de las ventas, de modo que aunque hay una compra del producto, ellos transfieren una parte de su riesgo comercial a los productores. Si las condiciones en que los exportadores venden la fruta no son las esperadas, es posible que no respeten los compromisos adquiridos con los productores y difieran el pago de las cuotas pendientes, congelando así el precio en moneda nacional a pesar de la inflación.

4. La dinámica del comercio

a) *Calidad, productos y mercados*

En este caso se ha dado una situación un tanto paradójica, ya que parecería que el gran tamaño de los mercados nacional y regional –Brasil– ha restado incentivo a los cambios necesarios para tener éxito en los mercados extrarregionales. El mercado interno siempre ha tenido gran importancia, debido a los altos niveles relativos de ingreso imperantes en Argentina hasta mediados del presente siglo. Además, la agroindustria siempre ha sido un mercado importante para la fruta de segunda calidad, lo cual ha constituido otro motivo para no hacer los grandes cambios que las exportaciones requerían.

A fines de la década de 1920 la producción de manzanas y peras fue promovida por el gobierno precisamente para sustituir las importaciones procedentes de los Estados Unidos. Desde entonces, los productores han considerado primeramente el mercado nacional y sólo después las exportaciones. Asimismo, el Brasil ha sido históricamente el principal destino de las exportaciones argentinas, con una participación que se ha mantenido en

valores cercanos a 50%, lo que ha determinado que las variedades producidas hayan estado altamente condicionadas por las preferencias brasileñas. Esa situación ha hecho que se continúen produciendo variedades que ya no tienen mayor aceptación en los países industrializados, pero que sí son apetecidas por el mercado brasileño.

b) *Estructura de la industria e integración de actividades*

La integración de actividades es de antigua data en las actividades frutícolas del Alto Valle. La empresa inglesa Ferrocarril Sud, que dinamizó la economía de la región, efectuaba simultáneamente diversas actividades. Contaba con una estación agronómica experimental, dedicada a estudiar la generación de nuevas variedades de manzanas y peras y a prestar una completa asistencia técnica a los productores. Publicaba valiosos folletos, artículos técnicos e información estadística, de amplia circulación entre los productores. Era dueña también de la Argentine Fruit Distributors S.A. (AFD), que poseía varias plantas de embalaje junto a la línea férrea y tenía un virtual monopolio en cuanto a embalaje y comercialización de la fruta de la región. Además, toda la fruta era trasladada del Alto Valle por la misma empresa ferroviaria. Como puede apreciarse, era todo un modelo de integración, que duró desde fines de la década de 1920 hasta la nacionalización de los ferrocarriles en la Argentina, a fines de los años cuarenta.

En el cuadro 23 se muestran algunas de las modalidades de integración de actividades más típicas que se puedan encontrar. La columna Int.1 representa el caso de los exportadores que sólo tienen una planta de embalaje, y que por consiguiente deben comprar la fruta a los productores independientes. En las exportaciones al Brasil es relativamente fácil encontrar a exportadores que están en esta situación.

Las actividades que efectúan los productores/exportadores aparecen en la columna bajo el encabezamiento Int. 2. Como ellos mismos producen la fruta, la primera venta es una mera transacción interna. La integración de los exportadores hacia la producción ha ocurrido precisamente porque los exportadores han querido mejorar su posición negociadora frente a los productores y porque han buscado formas de disminuir su grado de vulnerabilidad en relación con el abastecimiento de la fruta.

La integración que abarca el mayor número de actividades corresponde al caso de los exportadores que producen su propia fruta y que además se

han integrado hacia el transporte marítimo. La columna Int. 3 representa a varios de los exportadores de mayor tamaño que exportan al mercado europeo.

Por último, la cuarta modalidad de integración mostrada en el cuadro 23 representa a los recibidores europeos que arriendan buques y luego van a la Argentina a comprar la fruta. Esta modalidad, que prevaleció hasta principios de los años setenta, hoy día sólo se encuentra en los grandes recibidores italianos de peras, que llegan al Alto Valle en busca de las variedades que se cosechan más temprano.

c) Creación de un corredor especializado

Los exportadores de manzanas y peras del Alto Valle han intentado establecer un corredor especializado para sus productos. Desde principios de la década de 1980 están utilizando San Antonio Este, puerto que fue construido específicamente para atender a las necesidades crecientes de las exportaciones frutícolas de la provincia de Río Negro. Antes, se utilizaban los servicios de distribución física existentes, esto es, la fruta de exportación del Alto Valle se enviaba inicialmente por ferrocarril y posteriormente por camión a Buenos Aires, donde se embarcaba en buques arrendados o en buques de línea que la llevaban a Europa.

Sin embargo, el crecimiento de las exportaciones se ha visto obstaculizado por la falta de unitarización y normalización de éstas. La introducción de las paletas es relativamente reciente, y todavía se siguen exportando cajas sueltas; ocurre que a veces las paletas no son suficientemente resistentes, por lo que en muchos casos se producen problemas en los países de destino.

d) Políticas gubernamentales

Argentina reúne condiciones excepcionales para la producción de manzanas y peras y, aunque existen deficiencias en los servicios de distribución física y los canales de comercialización, sin duda podría enviar al exterior más que las 300 000 toneladas anuales que ha estado exportando en los últimos años. No obstante, la fruticultura ha sido afectada, al igual que el resto de las actividades productivas y comerciales, por la cambiante situación económica que ha caracterizado al país, lo que ha impedido que los exportadores funcionen con reglas de juego estables.

Cuadro 23
ARGENTINA: EXPORTACIONES DE MANZANAS Y PERAS A EUROPA
(Integración de actividades en los canales de comercialización)

Etapa productiva y cadena de distri- bución física	Flujo de negociaciones de las condiciones de venta	Integración de actividades			
		Int. 1	Int. 2	Int. 3	Int. 4
Producción de fruta			•	•	
	Acuerdo entre productores y exportadores sobre precios y condiciones de pago	•			
Transporte terrestre			•		
Almacenamiento en frigorífico		•	•		
Selección, clasificación y embalaje		•	•	•	
	Acuerdo entre exportadores y recibidores sobre la forma de fijar precios y condiciones de pago	•	•		•
Transporte terrestre					
Cargue al buque					
Transporte marítimo				•	•
Descargue en puerto de destino					
Transporte terrestre				•	•
Almacenamiento en frigorífico				•	•
	Acuerdo entre recibidores y supermercados sobre precios			•	•
Transporte terrestre					
	Determinación de precios al detalle				
Venta al detalle					

Fuente: CEPAL.

Capítulo IV

CONCLUSIONES

La comercialización de los productos de exportación es un proceso complejo, en el que es necesario realizar una serie de actividades a fin de efectuar todas las tareas involucradas en una operación de esta naturaleza. Por conveniencia, se han agrupado las diversas actividades en grandes tópicos, que han dado origen a muchas disciplinas, como el *marketing*, la administración de empresas, las finanzas, el transporte y otras. Si bien ha avanzado mucho el conocimiento en cada una de estas disciplinas y se han hecho progresos espectaculares en la solución de complicados problemas originados en el comercio internacional, se ha tendido a perder de vista las profundas interrelaciones que existen entre estas disciplinas. La falta de visión respecto de la dependencia de los diversos elementos en que suele descomponerse el comercio internacional ha llevado a dejar de percibir una parte fundamental de los procesos exportadores, cual es, su naturaleza dinámica.

En el modelo para la comercialización de las exportaciones latinoamericanas desarrollado en este trabajo se ha puesto especial énfasis en el carácter cambiante de la comercialización de los productos de exportación, esto es, en las interrelaciones entre el entorno del comercio, los corredores de comercio internacional, los canales de comercialización, y los componentes de los corredores y de los canales. Las interrelaciones permiten entender rasgos esenciales de los fenómenos estudiados, que se corre el riesgo de no percibir cuando el estudio se limita a una disciplina o a una materia en particular.

A. LA DINAMICA DE LAS EXPORTACIONES LATINOAMERICANAS

Un proceso exportador exitoso es la conjunción de una serie de hechos y circunstancias cuya preponderancia aislada es difícil de sopesar y analizar.

A veces las desventajas que tiene una industria respecto de una de las variables pueden ser compensadas por las ventajas de otras, y es difícil encontrar patrones generales. No obstante que cada experiencia es única, hay elementos comunes que se repiten, por lo menos en los casos estudiados. Por esa razón, la comparación de algunas de las variables entre los seis casos estudiados es útil para entender mejor los inicios y el desenvolvimiento de cada uno, y para señalar aspectos que merecen ser estudiados en relación con otros productos que parecen tener potencial exportador.

Los mercados están cambiando en forma permanente, de modo que los sistemas de comercialización también deben cambiar, a fin de seguir proveyendo los productos que permitan satisfacer en la mejor forma posible las necesidades y deseos de los consumidores. Por lo tanto, también están cambiando continuamente los canales de comercialización de los productos de exportación, ya que, además, los cambios en destino inducen cambios en las partes de los canales correspondientes a los países de origen de las exportaciones. Sin embargo, los cambios en los canales deben ir acompañados de cambios en los corredores de comercio internacional. Los países que han comprendido esto y han sabido adaptarse a los mercados han tenido éxito en sus experiencias exportadoras.

La actividad exportadora es un proceso dinámico y hay etapas en su evolución, que van desde que se inician los envíos al exterior hasta que éstos adquieren gran importancia, tanto en los países de origen como en los mercados de destino. Cada etapa tiene características propias, y las exigencias a los exportadores, los problemas y las soluciones van cambiando en el transcurso del tiempo; de la misma manera, el éxito en las exportaciones requiere la adecuación de cada una de esas etapas. Del análisis de los casos examinados han surgido algunos elementos que permiten caracterizar la dinámica de los canales de comercialización de las exportaciones.

1. Estreno de los exportadores en los mercados internacionales

a) *Demanda en los países industrializados*

La demanda externa, específicamente en los países industrializados y muy en particular en los Estados Unidos, ha sido un elemento de suma importancia para el impulso inicial de las iniciativas exportadoras. Al respecto, dos hechos estrechamente vinculados entre sí figuran entre las

razones que permiten explicar el crecimiento experimentado por varias de las exportaciones examinadas.

El primero es que la mayoría de los exportadores empezaron con un producto que encontró un espacio en un mercado específico; más adelante, la experiencia adquirida y los recursos obtenidos les permitieron crecer y diversificar tanto su producción exportable como sus mercados. El producto de éxito puede ser también un servicio a los productores extranjeros, como es la maquila o subcontratación, cuya importancia en el comercio exterior latinoamericano ha aumentado notoriamente en los últimos años.

El segundo hecho es que el consumo real o potencial en los países industrializados era elevado, por lo menos en relación con las escalas de producción de los exportadores latinoamericanos.

b) *Sistemas de comercialización ya establecidos*

El establecimiento de canales de comercialización eficientes permitió que las exportaciones que se iniciaban pudieran crecer en forma acelerada. Los exportadores que pudieron hacerlo optaron por utilizar los sistemas de comercialización ya establecidos en destino, y por eso recurrieron a la ayuda de intermediarios. Estos últimos estaban preparados para efectuar una serie de actividades y para asumir los riesgos inherentes a ellas en forma mucho más eficiente que los propios exportadores.

c) *Servicios de distribución física existentes*

A diferencia de otros casos, como las exportaciones de petróleo y de muchos minerales, los exportadores de los productos estudiados utilizaron los servicios de distribución física existentes en sus respectivos países. De ese modo, la inversión requerida para empezar a enviar sus productos al extranjero disminuyó en forma considerable, pues no tuvieron que realizar costosas inversiones al crear las cadenas de distribución física. Los exportadores pudieron alcanzar economías de escala o similares a las de escala, ya que se concentraron en actividades que contribuyeron a mejorar la competitividad de sus exportaciones, como por ejemplo, el mejoramiento de la calidad de los productos exportados, la disminución de los costos de producción, y el crecimiento de los volúmenes exportados. Aun cuando los servicios de distribución física en los corredores podían no ser los mejores, al menos eran susceptibles de ser mejorados.

d) *Los iniciadores: origen y papel que desempeñaron*

Con frecuencia, en los análisis sobre el crecimiento económico surge el concepto de capacidad empresarial, como uno de los requisitos para el desarrollo de la economía de un país o de una zona. Su definición no es clara, pero se puede entender como la capacidad para iniciar nuevos negocios, en términos de variables un tanto subjetivas tales como la iniciativa, la creatividad y la disposición para asumir riesgos, por nombrar tan sólo algunas. La capacidad empresarial se destaca claramente dentro del conjunto de elementos que intervienen en el éxito exportador en los casos analizados.

Excepto en el caso del jugo de naranja del Brasil, ya existían la producción y el consumo a nivel nacional antes de que se iniciaran las exportaciones. No obstante, los iniciadores que interesan para el presente estudio son los que comenzaron a exportar, que pueden coincidir o no con los empresarios que habían iniciado la producción en el pasado.

En los estudios de casos examinados sobresalen dos características de los iniciadores de las exportaciones: el origen como comerciante, de muchos de ellos, y la participación de extranjeros. Estos últimos, además de su aporte financiero, han contribuido con elementos tan importantes como nueva tecnología, acceso a mercados de exportación y capacidad de gestión.

En los casos del calzado brasileño y las confecciones textiles colombianas, los iniciadores de las exportaciones no fueron los exportadores locales, sino los importadores en destino, sobre todo en los Estados Unidos. Efectivamente, fueron los importadores los que, buscando fuentes alternativas donde abastecerse a precios inferiores a los prevalecientes en sus propios países, dieron origen a importantes sectores exportadores en Brasil y Colombia.

e) *Ventajas comparativas*

A menudo se indica que la mano de obra barata constituye una ventaja comparativa para los países latinoamericanos, ya sea que ello se manifieste directamente en su bajo costo o indirectamente por medio del precio de las materias primas.

Una manera de evaluar la importancia que ha tenido la mano de obra en las exportaciones es proyectar el efecto que provocaría un aumento de su valor. Por de pronto es obvio que lo que importa no es su valor absoluto en el país exportador, sino que su valor en relación con el que tiene en otros países competidores. Además, no se puede separar el valor de la mano de

obra de su productividad, ya que es la combinación de estos dos componentes la que determina su valor real.

Es probable que las exportaciones que podrían verse menos afectadas por un aumento en el valor de la mano de obra fueran las tres basadas en productos agrícolas, o sea, el jugo de naranja del Brasil, la fruta de Chile y las manzanas y peras de la Argentina. En los tres casos existen ventajas comparativas naturales de gran peso, y además oportunidades claras para aumentar la productividad de la mano de obra en los huertos, en particular en Argentina y Brasil.

Un aumento en el valor de la mano de obra aumentaría la importancia de la calidad en las exportaciones frutícolas argentinas y chilenas, y eliminaría a algunos productores, en particular a los más pequeños. Es posible que bajaran los volúmenes exportados, pero también deberían aumentar los precios en destino, por la ventaja que tienen Argentina y Chile al producir en contraestación. En otras palabras, una parte del aumento en el valor de la mano de obra podría traspasarse a los consumidores en destino, lo que no puede decirse con la misma seguridad en el caso del jugo de naranja, ya que es posible que a mediano plazo entren nuevas empresas de otros países a competir con las empresas brasileñas en los mercados internacionales.

Es más difícil proyectar el efecto que tendría un aumento de las remuneraciones en los otros tres casos. Habría una presión, sin duda, sobre los exportadores, siendo Colombia el país más vulnerable, ya que precisamente en el valor de la mano de obra se basa en estos momentos la competitividad de sus confecciones textiles. Para que pueda seguir exportando, será necesario que amplíe la base de su competitividad, aunque constituye una desventaja importante la baja competitividad de sus géneros y de otros insumos materiales. Por de pronto es indispensable que mejoren los canales de comercialización de las confecciones textiles colombianas, que actualmente tienen muchas deficiencias, en particular por la baja participación de intermediarios adecuados.

En la producción de calzado femenino en el Brasil, no se aprecia un aumento en cuanto al número de pares fabricados por trabajador en los últimos años, lo que también hace vulnerables a los exportadores frente a los aumentos salariales. No obstante, los precios del calzado brasileño han subido, lo que indica que probablemente se esté exportando calzado de mejor calidad, que por cierto es más complejo de producir. Así, de mantenerse sin grandes cambios el número de pares por trabajador, habría un aumento de productividad. Por lo tanto, si el Brasil lograra seguir

incursionando en los mercados tradicionalmente dominados por Italia y España, podría incrementar el valor de sus exportaciones para hacer frente a los aumentos salariales.

En resumen, la circunstancia de que el nivel de los salarios en los cinco países de donde provienen los seis productos estudiados sea más bajo que en los países importadores, ha influido considerablemente en la competitividad de estos productos. Además, en casi todos los casos este fenómeno ha ido acompañado de un nivel de productividad adecuado para competir con otros países con salarios más bajos. En ese sentido, el nivel salarial produce efectos parecidos a los derivados de una ventaja comparativa natural, y ambos requieren canales de comercialización adecuados para transformarse en ventajas competitivas en destino.

En tres de los estudios analizados (el jugo de naranja, la fruta chilena y las manzanas y peras del Alto Valle del Río Negro) las ventajas comparativas naturales han tenido una clara relevancia, a pesar de ser una variable más entre muchas otras. Aunque es cierto que las ventajas comparativas naturales son especialmente importantes en las exportaciones de los productos agrícolas, se requiere contar con corredores de comercio internacional y canales de comercialización eficientes para transformar esas ventajas en ingresos efectivos para un país.

Las ventajas naturales también han sido significativas para el calzado brasileño. La extensa pampa gaucha brinda facilidades para la crianza de ganado, por lo cual hay abundancia de pieles y cueros, que es la principal materia prima. No obstante, la Argentina cuenta con recursos incluso mejores para la producción de ganado y cueros, y no exporta calzado en cifras comparables a las del Brasil. Ello muestra que una ventaja natural no es condición suficiente para tener una industria de transformación competitiva internacionalmente.

2. Presencia regular de los productos latinoamericanos en los mercados internacionales

a) *Mayores exigencias de calidad*

Los mercados de los países industrializados imponen exigencias de calidad precisas sobre los productos que se transan en ellos, las que tienden a ser diferentes de las prevalecientes en los países latinoamericanos. Por consiguiente, el crecimiento y la consolidación de las exportaciones requiere que se preste especial atención en esta materia.

Las exigencias de calidad no son tan altas para los nuevos productos de exportación, y no es demasiado grave que ocasionalmente no se cumplan. Los segmentos de los sistemas de comercialización que son abastecidos con estos productos no son tan exigentes, porque en muchos casos los precios son tan altos que incluso justifican el envío de productos de inferior calidad, y porque las necesidades de unitarización y normalización no son tan grandes.

En la etapa en que una empresa o un sector industrial ya exporta regularmente puede apreciarse un cambio fundamental. La calidad se convierte en un elemento de considerable importancia para los intermediarios y los compradores. Aumentan las exigencias y disminuye el grado de tolerancia respecto de los productos que no las cumplen. En el caso de los productos de moda, como las confecciones textiles y el calzado femenino, las exigencias pueden cambiar incluso en unos pocos meses.

Para que las exportaciones puedan crecer es fundamental que mejore la calidad de los productos que se están exportando, por cuanto ello suele permitir el acceso a nuevos segmentos de los sistemas de comercialización, más exigentes que los utilizados en los inicios, y evita que los aumentos de los volúmenes exportados se traduzcan en caídas pronunciadas de los precios. En realidad, el crecimiento de las exportaciones sólo puede sostenerse en la medida que vaya acompañado de una mejoría clara de la calidad de éstas.

Uno de los principales cambios en las exigencias de calidad se refiere a la necesidad de que los productos de exportación se envíen debidamente unitarizados y normalizados. Los procesadores/exportadores de jugo de naranja en el Brasil, los exportadores de fruta en Chile, y la empresa uruguaya Metzen y Sena S.A., obtuvieron los resultados más espectaculares en ese sentido, pues pudieron completar el proceso de inserción en los sistemas de comercialización en destino gracias a la unitarización y normalización de sus exportaciones.

Aún cuando debería haber poca discusión sobre la necesidad de identificar claramente los productos que se exportan y de aceptar inspecciones que certifiquen su naturaleza y características, es probable que no convenga que existan normas mínimas comerciales cuyo cumplimiento sea obligatorio. Ya sea que las normas mínimas sean fijadas por el gobierno o por el sector privado, se corre el peligro de distorsionar los sistemas de comercialización.

Así, por ejemplo, no hay garantías de que las exigencias tengan correspondencia con lo que está pasando en los mercados. Además, se corre el

peligro de que el control de calidad obligatorio se preste para sobornar a los encargados de realizarlos, con lo que se desvirtúa por completo su propósito. Asimismo, en muchos casos los controles obligatorios en el país de origen obstaculizan el funcionamiento expedito de la cadena de distribución física, con el consiguiente perjuicio para las exportaciones. Finalmente, los controles obligatorios efectuados por el país exportador por lo general no son garantía suficiente para los intermediarios y compradores en destino, por lo que de todas formas éstos vuelven a inspeccionar el producto.

b) *Flexibilidad de los exportadores*

Cuando la presencia de los exportadores en los mercados internacionales se convierte en algo habitual, la diversificación de las exportaciones en cuanto a productos y mercados se convierte en una necesidad. El mismo éxito que han tenido los exportadores con ciertos productos en algunos mercados específicos introduce un nuevo elemento: el interés de los importadores por recibir una diversidad de productos.

Los exportadores que tienen la flexibilidad suficiente para incorporar nuevos productos a su oferta exportable pueden alcanzar ventajas competitivas importantes respecto de otros oferentes. Una de las razones por la que muchos compradores prefieren entenderse con los intermediarios y no directamente con los productores, es la flexibilidad mucho mayor de los intermediarios para adecuarse rápidamente a las órdenes de fabricación y a los cambios en los productos solicitados. Por mucho que un productor pueda elaborar una amplia gama de artículos, su flexibilidad no resiste comparación con la de un intermediario, que puede cambiarse fácilmente de un proveedor a otro.

No obstante lo anterior, la diversificación también se plantea en términos de mercados. Como la cadena de distribución física ha dejado de ser un factor limitante, los exportadores pueden enviar sus productos a nuevos mercados. Por un lado, el interés por recibir los productos de exportación se difunde hacia los importadores de otros países, y por otro, los volúmenes exportados permiten a los exportadores llegar a esos mercados en condiciones competitivas.

En cuanto a la flexibilidad, la innovación tecnológica en la etapa productiva y en la cadena de distribución física ha sido un aspecto esencial para la consolidación exportadora en cuatro de los seis casos estudiados. Aunque se han observado innovaciones de gran importancia en la etapa productiva, las innovaciones relativas a la distribución física de las exportaciones parecieran haber tenido una importancia aún mayor.

En el caso del jugo de naranja brasileño, las innovaciones fueron el envío a granel del jugo y la consiguiente especialización del transporte terrestre, de los terminales portuarios en el Brasil y en los Estados Unidos, y del transporte marítimo. En cuanto a la fruta de Chile, fueron la paletización de la carga, la racionalización de los puertos, la transformación radical del transporte terrestre, la fumigación y las inspecciones de la fruta, y el transporte marítimo mediante el arriendo de buques frigoríficos. También tuvo gran relevancia la concentración de los desembarques en unos pocos puertos con terminales especializados, como Filadelfia en los Estados Unidos. En el caso de la cerámica de Metzen y Sena S.A., fue la utilización del contenedor en la distribución física de los productos exportados.

Cabe insistir, entonces, en que la innovación tecnológica y la difusión de la nueva tecnología son indispensables para que un sector tenga éxito en las exportaciones.

c) *Creación de nuevos canales de comercialización*

Un elemento que distingue los inicios de la actividad exportadora de la etapa siguiente, de presencia regular en los mercados internacionales, es que en esta última los exportadores ya han solucionado los problemas que tuvieron en relación con la cadena de distribución física. Esto permite que se produzca un cambio de gran trascendencia en los canales de comercialización, pues la venta ya no depende de la distribución física, sino que esta última depende de la venta.

Los exportadores están en condiciones de colocar sus productos en destino por intermedio de nuevos canales de comercialización. Los volúmenes exportados han crecido hasta llegar a niveles en que se pueden alcanzar economías de escala o similares a las de escala, que son especialmente importantes en la cadena de distribución física, ya que con volúmenes grandes el transporte se puede facilitar en alto grado. Además, la calidad de los productos ha mejorado, se han establecido relaciones comerciales relativamente sólidas entre los exportadores y los intermediarios o los compradores, los productos ya son conocidos en los mercados de destino, y los exportadores han adquirido cierta experiencia en la actividad exportadora.

Al establecerse nuevos canales de comercialización, el aumento de los volúmenes exportados no necesariamente provoca bajas de precios. Es más, los precios pueden aumentar, ya que se tiene acceso a segmentos más exigentes de los sistemas de comercialización, donde se pueden obtener mayores ingresos por los productos exportados.

d) *Globalización de la economía mundial*

Como consecuencia de la liberalización de los mercados mundiales y del avance en las comunicaciones y en los medios de transporte, en las últimas décadas la economía del orbe ha tendido a una internacionalización de los negocios y por ende a una integración creciente de los países. La globalización de la economía mundial, que en ciertas áreas es un proceso irreversible, ha abierto oportunidades para las exportaciones de muchos productos latinoamericanos a los mercados de los países industrializados. En la medida que los exportadores de la región tengan canales de comercialización y corredores de comercio internacional para llegar con sus productos a los mercados de destino, esas oportunidades podrán materializarse y convertirse en actividades productivas concretas. Cabe destacar dos hechos especialmente pertinentes al presente trabajo.

En primer lugar, en los países industrializados las importaciones de algunos productos representan un alto porcentaje del consumo total, como consecuencia, en parte, de la disminución de la producción nacional frente a la competencia externa. Las importaciones de esos artículos son tan importantes que los países importadores no podrían reemplazarlas y abastecerse con producción propia.

El fenómeno descrito se observa con claridad en el caso de las importaciones de jugo de naranja, que abastecían alrededor de 65% del consumo total en los Estados Unidos, y una proporción mucho más alta en varios países europeos, a mediados de la década de 1980. Algo parecido ha pasado con la fruta fresca; por ejemplo, en los Estados Unidos la uva de mesa importada representaba alrededor de 30% del consumo nacional a fines de los años ochenta.

Una situación semejante ocurre con el calzado y con las confecciones textiles. Los países industrializados fueron paulatinamente importando cantidades crecientes en desmedro de la fabricación nacional, más que nada por el incremento del valor de su mano de obra. Ya a principios de la década de 1980 las importaciones de calzado fabricado con materiales diferentes a la goma, principalmente calzado de cuero, constituían alrededor de 80% del consumo en los Estados Unidos; el segundo mayor proveedor de ese país era el Brasil.

En segundo lugar, la globalización de los mercados internacionales también ha significado un aumento de la competencia que enfrentan los exportadores. En el mundo de hoy no existen mercados seguros, pues casi todos están abiertos a la competencia de abastecedores alternativos. El aumento de la competencia puede hacer bajar los precios hasta niveles tales

que la única forma de poder llegar con un producto a los mercados consiste en contar con canales de comercialización eficientes. La competencia se da incluso entre los exportadores de un mismo país, por lo que la presión sobre la comercialización es constante; ello significa, entre otras cosas, disminuir los costos, pero también mejorar los niveles de servicio y las características de los productos, lo que repercute por cierto en los costos. El esfuerzo constante por mejorar la competitividad de los productos no es sólo un requisito para tener éxito sino para sobrevivir.

Cuando las importaciones se convierten en una parte indispensable de la oferta y el volumen de los negocios supera un cierto tamaño en destino, se crean, por un lado, intereses locales que coinciden con los de los exportadores, y por otro, hay intereses locales que se ven afectados por esas importaciones.

En muchos casos, la preponderancia que ha adquirido un producto importado contribuye a disminuir el grado de vulnerabilidad que pueda tener en destino, ya que se crean intereses especiales; ello puede ocurrir, por ejemplo, en los puertos donde se desembarca la mercadería, en los sindicatos de trabajadores portuarios, o entre los transportistas que llevan la mercadería a los compradores. Interrumpir las importaciones puede tener graves consecuencias para los intermediarios y para los demás actores involucrados en su venta, de modo que estos mismos agentes económicos se preocuparán de que los productos lleguen sin contratiempos a los consumidores.

Sin embargo, la otra cara de la moneda es que también pueden surgir intereses que se sientan perjudicados por las importaciones, hasta el punto de convertirse en un obstáculo importante para su crecimiento. El aumento de los volúmenes exportados puede desplazar incluso a productos que no son competidores cercanos, o bien, puede afectar a sectores productivos que no se habían visto perjudicados cuando los volúmenes eran inferiores.

e) *Transferencias de riesgo*

En el análisis de los seis casos se han detectado situaciones en que la distribución y las transferencias de riesgo son irregulares, ya que ciertos agentes económicos asumen riesgos que no parecerían ser inherentes a sus actividades. Es obvio que cualquier agente económico deseará transferir el riesgo a otro agente si le es posible hacerlo sin sacrificar su rentabilidad.

En los casos del jugo de naranja brasileño, la fruta chilena y las manzanas y peras argentinas, en que se transfiere el riesgo comercial a los

productores, influyen varios hechos. En primer lugar, existe cierta informalidad en las relaciones entre los agentes, como consecuencia de la carencia de información oportuna y fidedigna sobre los mercados, que opera especialmente en detrimento de los productores y también, aunque en menor grado, de los exportadores latinoamericanos.

En segundo lugar, existen diferencias marcadas entre el poder de negociación de los productores, que por lo general son muchos, y el de los procesadores/exportadores, que son pocos. Aparte de contribuir a acuerdos más favorables para los segundos, ese desequilibrio reduce las posibilidades que tienen los productores de reclamar con éxito cuando sus contrapartes no respetan los convenios acordados. Más aún, es frecuente que los productores se abstengan de hacer reclamos justificados por no perder la posibilidad de realizar ventas en el futuro.

En condiciones de mercado favorables para los diversos agentes económicos, las modalidades de asignación de riesgo pueden no ser problemáticas, ya que todos ganan lo suficiente como para quedar satisfechos. Sin embargo, si las condiciones no son favorables, los más afectados son los agentes que están recibiendo riesgos inherentes a las actividades de otros agentes; son los más débiles y por tanto los más vulnerables. En varios de los casos estudiados, los más vulnerables son los productores y las empresas nacionales de menor tamaño que participan en el procesamiento y la exportación.

De ahí que, si se mantienen situaciones de transferencias irregulares de riesgo, se pueden crear condiciones para que nuevos agentes reemplacen a los más vulnerables. Los nuevos probablemente serán empresas nacionales de gran tamaño o transnacionales, que pueden trabajar con mayores niveles de riesgo o bien negociar con otros agentes de modo no asumir el riesgo inherente a otras actividades.

B. LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS DE EXPORTACION

Los conceptos de corredor de comercio internacional y de canal de comercialización son necesarios para entender el crecimiento experimentado por las exportaciones en algunos de los casos estudiados, ya que permiten comprender muchas de las interrelaciones que han sido cruciales para que los exportadores hayan podido llegar a los mercados internacionales con productos competitivos.

La utilización de canales de comercialización adecuados tuvo un gran impacto en el aumento de las exportaciones. Las ventajas comparativas existentes en la producción, y más generalmente en el país de origen, pudieron convertirse en ventajas competitivas para los productos exportados, por cuanto los exportadores pudieron contar con canales de comercialización eficientes para colocar sus productos en los mercados internacionales. Ello requería de la existencia de corredores de comercio internacional capaces de ofrecer servicios adecuados a las necesidades de los exportadores.

1. Competitividad en los mercados de destino

Es sabido que en el precio final de los productos de exportación latinoamericanos con frecuencia los rubros más importantes son los correspondientes a la venta y a la distribución física. En relación con los demás componentes de los canales de comercialización, el impacto de la etapa productiva en la competitividad puede ser considerado menor. La prueba de ello es que las exportaciones de un producto se han tornado exitosas cuando los exportadores han podido establecer canales de comercialización que les han permitido llegar a los lugares más convenientes para los compradores, en los momentos en que ellos así lo querían, y con productos a precios razonables. Así se aprecia claramente en el caso de la fruta chilena, el calzado femenino y el jugo de naranja brasileños, y la cerámica uruguaya.

Las exportaciones de manzanas y peras del Alto Valle del Río Negro también permiten resaltar la importancia de los corredores de comercio internacional, los canales de comercialización y en particular la cadena de distribución física, pero en otro sentido. En este caso, precisamente la no solución de los problemas en la cadena de distribución física y en los canales de comercialización –provocada en parte por los problemas existentes en los corredores de comercio internacional– ha impedido el crecimiento de las exportaciones de esos productos, pese a que las manzanas y peras de esa zona son consideradas por muchos como las mejores del mundo.

En la mayoría de los casos estudiados, se comprobó que la cadena de distribución física tiene una influencia enorme sobre las demás cadenas y flujos que forman los canales de comercialización. Aun cuando los costos de producción tienen una incidencia alta en el costo acumulado que supone colocar un producto en destino, es frecuente que los costos de la distribución física tengan una incidencia todavía mayor. En todos los casos estudiados pudo comprobarse que del precio al consumidor final la mayor parte queda

en las etapas intermedias entre la producción y el consumo, y que los intermediarios obtienen los mayores márgenes. Es bueno recordar que la disminución de los costos que implica colocar un producto en destino tiene gran importancia, ya que permite seguir obteniendo buenos márgenes de ganancia con precios de venta más bajos.

2. Papel del gobierno

Al analizar los elementos que han influido en el inicio y en la evolución de las exportaciones de un sector económico, uno de los más difíciles de cuantificar y ponderar es el de las políticas gubernamentales.

Las exportaciones de jugo de naranja, calzado, productos de cerámica y confecciones textiles tuvieron su auge en economías caracterizadas por el proteccionismo generalizado de las actividades nacionales, combinado con incentivos para las exportaciones que frecuentemente se dirigían hacia sectores específicos.

El auge de las exportaciones de fruta de Chile ocurrió en una economía caracterizada por una gran libertad del comercio internacional, aranceles bajos y parejos, políticas neutras respecto de las diferentes actividades económicas y ausencia de incentivos específicos para las exportaciones, conjuntamente con un tipo de cambio alto y estable.

En los seis estudios de casos se han identificado políticas gubernamentales relevantes, pero, debido a que dichas políticas no fueron examinadas en detalle, no se ha intentado ponderar su repercusión. Las que han tenido particular incidencia en las exportaciones han sido las macroeconómicas, las de promoción de las exportaciones y las sectoriales directas. Especialmente importante ha sido la coherencia entre las políticas adoptadas en esas tres áreas.

En relación con las políticas económicas, existe la impresión de que las políticas macroeconómicas, y muy especialmente su estabilidad en el tiempo, han tenido más importancia que las políticas específicas dirigidas a los sectores exportadores. Cualquier esfuerzo de este tipo necesita tiempo para madurar y producir los efectos esperados. Los agentes económicos están dispuestos a asumir riesgos, pero operan con más seguridad cuando las reglas del juego son transparentes y estables durante un período suficientemente largo para que se puedan ver los resultados de la inversión. De otra manera, la actividad exportadora suele ser especulativa, como ocurre cuando se aprovechan incentivos y subsidios pasajeros, y se persiguen utilidades de corto plazo e inversiones lo más reducidas posibles.

El análisis de los casos estudiados también parece indicar que el tratamiento que recibe del gobierno un sector exportador depende en parte de su importancia dentro de la economía. La comparación más clara al respecto es entre la fruta chilena –cuya importancia para el país quedó fehacientemente demostrada en marzo de 1989 a raíz del episodio de los granos de uva de mesa supuestamente envenenados con cianuro– y la fruta argentina, respecto de la cual el interés del gobierno se ha centrado en el consumo en estado fresco en el mercado interno, y más específicamente en Buenos Aires. El apoyo que pueden esperar los fruticultores chilenos y argentinos de sus respectivos gobiernos es radicalmente diferente. En el mismo orden de ideas, cabe recordar que el Gobierno del Brasil intervino masivamente en las exportaciones de jugo de naranja cuando la inestabilidad de los precios mundiales generó graves problemas económicos y sociales para los productores de naranjas.

En distintas partes de este estudio se insiste en la importancia de los canales de comercialización para el éxito del esfuerzo exportador. Uno de los resultados que resalta en los estudios de casos se refiere a la poca importancia que han dado los países al mejoramiento de los corredores de comercio internacional, ya que la eficiencia de los canales de comercialización depende directamente de la calidad de dichos corredores.

En una etapa, el Brasil hizo frente a la falta de infraestructura física, que impedía la creación de servicios adecuados para su creciente comercio internacional, pero no resolvió los obstáculos institucionales que impedían una utilización eficiente de dicha infraestructura.

Sólo en Chile se puede apreciar una política deliberada para eliminar las barreras institucionales, especialmente mediante la desreglamentación del transporte y la modernización de los procedimientos aduaneros, que anteriormente aumentaban en forma directa los costos de la distribución física. Los resultados de estas políticas permitieron compensar en gran parte la desventaja que tiene este país en cuanto a su gran distancia de los principales mercados en los países industrializados, y facilitaron una diversificación importante de los productos exportados y de los mercados.

3. Los intermediarios en los canales de comercialización

En la comercialización de los productos de exportación participa una diversidad de agentes económicos especializados en las diferentes actividades que deben realizarse para superar el desfase entre la producción y el consumo, porque tienen una contribución concreta que hacer. No reconocer

la legitimidad de su existencia, así como la importancia que pueden llegar a tener en la comercialización es un grave error, que ha llevado a muchos productores y exportadores latinoamericanos a la quiebra, precisamente porque una percepción equivocada de la labor de los intermediarios los hizo integrarse hacia actividades que en apariencia eran similares a las que les eran propias, pero que en esencia eran diferentes y requerían otro tipo de capacidades, que por cierto no tenían.

Los intermediarios han tenido un papel decisivo en el establecimiento de canales de comercialización eficientes para las exportaciones de ciertos productos; en efecto, han sido los líderes que han coordinado y encauzado los esfuerzos independientes que cada actor participante en los canales realizaba por separado. Al estar bien coordinadas las diversas actividades, los canales de comercialización han podido funcionar de manera eficiente.

La existencia de intermediarios dispuestos a trabajar en la comercialización de los productos de exportación de un sector industrial depende en gran medida de los volúmenes exportables totales de ese sector. Si los volúmenes son elevados, probablemente habrá un activo mercado de intermediarios, con una fuerte competencia entre ellos. Ello, siempre que los productos no tengan características que permitan considerarlos como productos básicos. En los mercados en que la diferenciación de productos es muy marcada, la presencia de los intermediarios es más fuerte, en parte porque esos mercados son generalmente complejos, con sistemas de comercialización formados por múltiples canales muy especializados, a los que no tienen acceso los productores extranjeros.

La presencia de intermediarios también depende de la naturaleza de los mercados. En mercados poco transparentes, informales, y en los cuales el acceso a los sistemas de comercialización es difícil, es más probable que existan intermediarios. Además, cuando la oferta o la demanda son atomizadas también se esperaría la presencia activa de intermediarios, pues al estar atomizada una de las partes, los intermediarios contribuyen a hacer más eficientes las negociaciones de las condiciones de venta de los productos.

La capacidad empresarial de los intermediarios, su conocimiento de los mercados y su capacidad financiera, han sido fundamentales para el crecimiento de las exportaciones brasileñas de calzado y de las exportaciones chilenas de fruta. En ambos casos, los intermediarios que han tenido un papel más preponderante han sido extranjeros. En un continente que recién en la década de 1980 empezó a abrirse con ímpetu al comercio con el resto del mundo, y en el que una serie de prácticas comerciales, tradicionales en

los países industrializados, son de data reciente, no es raro tener dificultades para encontrar intermediarios que puedan competir exitosamente con los de los países industrializados. Por ello, si no hay capacidad empresarial en un país, deben crearse las condiciones para que venga del extranjero.

No es tarea fácil explicar la forma que adopta la participación de los intermediarios en la comercialización de algunos productos, ya que incluso en productos que se comercializan en forma relativamente parecida la intervención de los intermediarios puede diferir en forma considerable.

Por ejemplo, hay varias razones que contribuyen a explicar que en el caso del calzado brasileño existan actores que, a pesar de no tomar la propiedad del producto, tienen un papel fundamental en las exportaciones, y que en el caso de las confecciones textiles colombianas no existan actores de características parecidas, pero que sí haya intermediarios que toman la propiedad del producto.

La ropa se comercializa de una infinidad de formas en los Estados Unidos, siendo algunas de éstas parecidas a las formas en que se transa el calzado femenino de moda, si bien existen algunas diferencias importantes, que conviene tener presentes.

En primer lugar, el calzado cubre una gama de productos mucho más restringida que la de las confecciones, por lo que la especialización de los compradores tiende a ser mucho mayor en éstas. En segundo lugar, son muchos los fabricantes que están concentrados en Nóvo Hamburgo, Brasil; en cambio, las empresas que producen un tipo de confecciones en Colombia son relativamente pocas. En tercer lugar, en el caso de las confecciones hay muchos mayoristas que importan y revenden a las cadenas de tiendas, mientras que respecto del calzado femenino es más común que las cadenas de tiendas hagan sus importaciones directamente. En cuarto lugar, los sistemas aduaneros estadounidenses favorecen el ensamble de confecciones hechas con tela estadounidense en otros países, pero no contemplan algo parecido para el calzado; por esta razón, algunos mayoristas contratan el ensamble de las confecciones en Colombia y luego venden a los minoristas, lo que no tiene su contraparte en el calzado.

4. Los corredores de comercio internacional

En la sección A de este capítulo se reseñaron dos etapas que se pueden distinguir en la evolución de las experiencias exportadoras estudiadas. Si bien es cierto que no todos los casos han tenido una evolución similar, hay

un conjunto de hechos que explica esas diferencias, entre los cuales el más destacado posiblemente es la existencia de corredores de comercio internacional capaces de apoyar los esfuerzos exportadores.

En la mayoría de los países industrializados existen corredores eficientes, y los problemas generalmente empiezan en el transporte marítimo o aéreo, que son las etapas intermedias del comercio internacional, ya que muchos países latinoamericanos tienen exigencias gubernamentales que han afectado seriamente los servicios de distribución física que se ofrecen entre ellos y el resto del mundo. Lo usual es que los problemas se agudicen en los propios países, básicamente porque las normas y las prácticas comerciales y financieras de los países latinoamericanos no coinciden con las de los países industrializados, porque la infraestructura no permite el funcionamiento eficiente de las cadenas de distribución física de los productos de exportación, y porque las exigencias gubernamentales han afectado los servicios que se ofrecen en los corredores y el funcionamiento de los canales de comercialización.

Los corredores capaces de responder a los exportadores pueden caracterizarse básicamente por cuatro elementos. El primero es su integración armónica con el resto del mundo, lo que significa que los corredores en el país exportador deben coincidir con las etapas intermedias y con los corredores en los países de destino. Debe existir armonía en las normas y prácticas comerciales y financieras, en las exigencias gubernamentales, en la infraestructura, vehículos, equipos e instalaciones, y en los actores, todo lo cual supone la existencia de todos los servicios necesarios para que pueda efectuarse el comercio internacional.

El segundo es la coherencia entre los componentes de un mismo corredor. Básicamente esto significa que debe existir un marco institucional compatible con el comercio internacional, reflejado en exigencias gubernamentales que permitan exportar productos competitivos a los mercados internacionales. Las exigencias deben reflejar las normas y prácticas propias de los productos de exportación.

El tercero es la competencia entre los agentes económicos que prestan los diversos tipos de servicios, elemento esencial para que los productos exportados sean competitivos en destino. En efecto, la realidad a la que se ven enfrentadas, tarde o temprano, todas las exportaciones es a una caída de los márgenes y a un aumento simultáneo de las exigencias o requisitos, por lo que es indispensable que haya competencia en los corredores, para que los canales de comercialización sean eficientes y la actividad exportadora pueda seguir existiendo. Los monopolios estatales o privados pueden

ser extremadamente perjudiciales, y es vital evitarlos para asegurar que los servicios ofrecidos en los corredores constituyan efectivamente un apoyo a las exportaciones y no un obstáculo.

El cuarto es la existencia de servicios de distribución física eficientes, porque en caso contrario los costos de colocar los productos en destino no permitirán venderlos en condiciones competitivas. Actualmente, el eslabón más débil en los servicios de distribución física en América Latina son los puertos, cuyo funcionamiento debería adecuarse a las necesidades de los exportadores, si se espera que éstos últimos alcancen sus metas en forma exitosa. Con la sola excepción de Chile, en los países latinoamericanos sucede todo lo contrario, y los exportadores deben adaptarse a la falta de flexibilidad de los puertos, con todos los perjuicios que ello puede acarrear.

No obstante, se observan signos alentadores de cambio en la región, que pueden transformar radicalmente los corredores de comercio internacional latinoamericanos. Los procesos de desreglamentación de los servicios regulares de transporte marítimo y los procesos de racionalización portuaria (en los que la privatización y la desreglamentación tienen un papel sobresaliente), pueden hacer que la utilización creciente de los contenedores en las exportaciones llegue a ser la práctica general, lo que es fundamental para evitar el aislamiento comercial de la región en relación con el resto del mundo, principalmente con los países industrializados.

Los procesos recién mencionados deberían permitir crear las condiciones para aumentar la competencia en los corredores de comercio internacional, y por medio de ésta mejorar los servicios que se ofrecen a los exportadores. Por consiguiente, cabría esperar que mejorara la competitividad de los productos de exportación latinoamericanos y que aumentarían los volúmenes exportados, hasta niveles tales que permitieran la especialización de los corredores en el comercio internacional de carga contenedorizada.

C. LAS INTERRELACIONES EN LOS CORREDORES DE COMERCIO INTERNACIONAL Y EN LOS CANALES DE COMERCIALIZACION

El modelo presentado en este trabajo permite descomponer el complejo proceso de la comercialización de las exportaciones, a fin de entender mejor tanto el proceso en sí como los elementos que determinan la competitividad de los productos de la región.

Una de las virtudes del modelo es que permite apreciar las interrelaciones que existen, por un lado, entre el entorno del comercio, los corredores de comercio internacional y los canales de comercialización, y por otro, entre los componentes de los corredores y canales. Planteado el análisis de esta manera, pueden explicarse una serie de influencias recíprocas que, de otro modo, deberían ser consideradas como datos, ya que no forman parte de ningún aspecto en particular directamente.

Uno de los principales resultados del presente estudio lo constituyen las interrelaciones detectadas entre la cadena de distribución física y las demás cadenas y flujos que componen los canales de comercialización. Muchas decisiones que se toman en la distribución física dependen de decisiones que se adoptan fuera de su ámbito; por su parte, muchas decisiones que se toman al exterior de ésta dependen de lo que pasa en ella. El modelo contribuye a entender una serie de decisiones difíciles de comprender si se considera solamente la distribución física, la cual no puede ser concebida como un ente aislado en las exportaciones. Debe considerarse con claridad que el estudio de materias específicas relativas a la distribución física no significa necesariamente el estudio completo de los canales de comercialización, los corredores de comercio internacional y el entorno del comercio.

Una de las interrelaciones más interesantes queda de manifiesto con los cambios en la distribución física que han permitido tanto la creación de nuevos canales de comercialización como el acceso a nuevos sistemas de comercialización en destino, los que por su parte también han provocado cambios en las cadenas de distribución física. Así, por ejemplo, la introducción de las paletas en la distribución de la fruta chilena permitió el acceso de ésta a los supermercados en los Estados Unidos; a su vez, gracias a los mayores volúmenes generados por las ventas a los supermercados, se aumentó la frecuencia de salida de los buques. En este sentido, en los estudios de casos se comprobó que las relaciones más significativas se presentan entre las cadenas de distribución física y los flujos de negociaciones de las condiciones de venta.

Otra de las interrelaciones que vale la pena destacar es que la cadena de distribución física también puede llegar a producir cambios en los corredores de comercio internacional. Los volúmenes exportados son el factor que posiblemente tiene más incidencia en los cambios que puedan producirse en los corredores, los cuales por lo general contribuyen a que éstos se especialicen. Por ejemplo, el crecimiento de las exportaciones de jugo de naranja del Brasil provocó cambios tanto en la infraestructura, vehículos, equipos e instalaciones utilizados en las exportaciones del jugo

como en las exigencias gubernamentales y en las normas y prácticas comerciales y financieras. Así, muchos actores pudieron especializarse en la prestación de servicios destinados exclusivamente al jugo.

La calidad de los productos de exportación es un concepto en que se expresan con claridad las interrelaciones entre los componentes de los canales de comercialización. Las preferencias y gustos de los consumidores adoptan una forma concreta en las exigencias que éstos imponen a los productos que compran, exigencias a que deben ceñirse los actores que negocian las condiciones de venta, ya que deben negociar sólo los productos que puedan ser vendidos. Al mismo tiempo, esas exigencias pueden cumplirse en la medida que existan una etapa productiva y una cadena de distribución física que aseguren que los productos tendrán las características deseadas por los consumidores.

No obstante, las exigencias de calidad también pueden referirse al acondicionamiento de los productos para el transporte, de modo que además influyen en los corredores de comercio internacional, en particular en la infraestructura, los equipos y las instalaciones. En otras palabras, el acondicionamiento de los productos de exportación para su transporte es un elemento que tiene una influencia que excede con creces el ámbito exclusivo de la distribución física.

La unitarización de la carga y la normalización de las unidades en que ésta se consolida han afectado profundamente la distribución física de los productos: especialización de los buques en cierto tipo de unidades (por ejemplo, contenedores, paletas, a granel), especialización de los puertos (en la transferencia de graneles, de productos químicos y de contenedores, por citar algunos ejemplos), disminución de los costos de distribución, disminución de los tiempos de viaje, y protección de la carga durante la distribución física. Todo lo anterior corresponde a la influencia del acondicionamiento en el ámbito propio de la distribución.

Sin embargo, el acondicionamiento también ha afectado a otros componentes de la comercialización de las exportaciones. En las negociaciones de las condiciones de venta se observa cada día con mayor frecuencia que la unidad que se negocia corresponde a la unidad en que se ha consolidado la carga (contenedor, paleta u otra), ya que las facilidades para mover grandes volúmenes de productos han obligado a que las negociaciones de la venta se deban adecuar cambiando la unidad negociada. Enviar la carga en contenedores o en paletas, por ejemplo, se ha convertido en un imperativo. Para tener acceso a muchos sistemas de comercialización en los mercados internacionales, los productos deben exportarse debidamente

acondicionados. Por lo tanto, los volúmenes mínimos necesarios para poder exportar han crecido, no sólo por cuestiones del transporte sino que también por exigencias de índole comercial.

Por otro lado, el acondicionamiento de la carga en unidades normalizadas también tiene un gran efecto en los corredores de comercio internacional, lo que permite apreciar las interrelaciones entre la distribución física y los corredores. Por estos corredores “dejan de circular” los productos de exportación, ya que los que están circulando por ellos son contenedores, paletas u otros. Como diferentes productos están acondicionados de la misma forma, se pueden alcanzar economías de densidad y economías similares a las de escala, con el consiguiente beneficio para cada uno de los productos exportados. Así, la especialización de los corredores puede plantearse no sólo en términos de los productos que por ellos se exportan, sino en términos de las unidades que se utilizan (contenedores, paletas y otras). La especialización de los corredores es uno de los resultados de las interrelaciones que se producen entre los corredores y los canales cuando aumentan los volúmenes exportados.

El acondicionamiento de los productos que han de ser exportados puede tener grandes repercusiones en los países de la región, en los que muchas exportaciones corresponden a pequeños volúmenes, y en los que sería prácticamente imposible llegar a tener corredores especializados para esos productos, si bien los productos que se exportan en cantidades reducidas pueden obtener todos los beneficios de un corredor especializado si se exportan debidamente acondicionados.

Por lo tanto, la calidad vincula directamente las etapas productivas, las cadenas de distribución física y los corredores de comercio internacional con el consumo de los productos. Asimismo, hace depender las negociaciones de las condiciones de venta de la factibilidad de que las cadenas recién mencionadas y los corredores permitan cumplir con las exigencias de los consumidores. Además, la calidad influye en los flujos de financiamiento, ya que normalmente el cumplimiento de los requisitos de calidad más estrictos requiere una mayor cantidad de recursos financieros. Estas influencias recíprocas, que se expresan a través de la calidad, son precisamente las interrelaciones que interesa destacar.

Por último, se puede concluir que para entender la importancia que tiene el transporte en la competitividad de las exportaciones latinoamericanas, es necesario considerarlo como una parte de las cadenas de distribución física. Por otro lado, éstas deben ser estudiadas como una parte de los canales de comercialización, incluidas sus interacciones con las demás cadenas y

flujos. Adicionalmente, hay que tener en cuenta los corredores de comercio internacional y el entorno.

D. CONSECUENCIAS PARA LAS POLITICAS GUBERNAMENTALES

A la luz de los estudios de casos y de las conclusiones que se han extraído de ellos, han podido formularse algunas recomendaciones sobre las medidas que podrían aplicar los gobiernos latinoamericanos para mejorar la competitividad de sus exportaciones. Estas recomendaciones no son de carácter general, como lo son las políticas macroeconómicas, sino específicas para los corredores de comercio internacional, y se refieren básicamente a las medidas que debieran adoptar los gobiernos para mejorar el escenario en que deben desenvolverse los exportadores y demás agentes económicos que participan en la comercialización de las exportaciones.

1. Creación de corredores de comercio internacional

Se sugiere que los gobiernos que deseen fomentar sus exportaciones creen los corredores de comercio internacional necesarios, en caso que éstos aún no existan. La instauración de corredores, en lo que atañe directamente a los gobiernos, se refiere en primer lugar a la construcción de infraestructura e instalaciones para que puedan prestarse los servicios que requieren los exportadores para enviar sus productos al extranjero. Evidentemente, la construcción de una parte o de la totalidad de la infraestructura puede ser encargada al sector privado.

La creación de corredores también significa que deben existir los servicios de apoyo que necesitan los exportadores para llegar a los mercados internacionales. Por lo tanto, el marco institucional debe permitir que existan empresas especializadas en las diversas actividades que se deben realizar para superar el desfase entre los productores y los compradores en destino.

2. Eficiencia de los corredores de comercio internacional

Una de las tareas fundamentales de los gobiernos en materia de fomento de sus exportaciones debiera consistir en mejorar la eficiencia de los corredores de comercio internacional. En la medida que existan corredores eficientes,

los productos de exportación latinoamericanos podrán llegar en condiciones competitivas a los mercados internacionales.

Uno de los requisitos básicos de un corredor eficiente es que esté integrado con el resto del mundo. Es deseable que los gobiernos establezcan sus marcos legales de modo que permitan que las normas y prácticas comerciales y financieras nacionales sean compatibles con las existentes en los mercados internacionales, principalmente en los países industrializados.

También debe existir integración con el resto del mundo en materia de la infraestructura, los vehículos, los equipos y las instalaciones que se utilicen en las exportaciones. Es tarea de los gobiernos, por consiguiente, velar por que la infraestructura y las instalaciones permitan la utilización de los vehículos y equipos apropiados para trasladar los productos, acondicionados para el transporte, en la forma en que lo exigen los compradores en el extranjero. De esta manera, los exportadores no tendrían inconvenientes para exportar sus productos en contenedores, por ejemplo.

En cuanto a la integración de los corredores con el resto del mundo, la facilitación del comercio es otro campo en el cual los gobiernos tienen mucho por hacer. La armonización de los regímenes legales, especialmente en materias aduaneras y de transporte multimodal, así como la utilización de técnicas de intercambio electrónico de datos (IED), son áreas en que se pueden lograr grandes avances. Al respecto, se recomienda que los gobiernos promuevan el uso de las técnicas de IED y que para la transmisión de los mensajes se empleen las normas de las Naciones Unidas sobre el *Intercambio electrónico de datos para la administración, el comercio y el transporte* (UN/EDIFACT) que figuran en el *Directorio de elementos de datos comerciales* (UNTDDED) y el *Directorio para el intercambio de datos comerciales* (UNTDID), ambos pertenecientes al Programa Especial sobre Facilitación del Comercio de la Comisión Económica para Europa y la UNCTAD. Asimismo, se sugiere que los gobiernos latinoamericanos fomenten la transmisión de esa información a través de sus fronteras.

En los corredores eficientes deben existir exigencias gubernamentales que permitan que los exportadores y todos los agentes económicos que participan en la comercialización de las exportaciones reaccionen con suficiente rapidez a los cambios que constantemente se están produciendo en los mercados internacionales. Compete a los gobiernos preocuparse de que las exigencias que ellos imponen sobre las exportaciones permitan la flexibilidad necesaria para que estas actividades puedan funcionar en mercados cada vez más competitivos.

Un corredor de comercio internacional eficiente también se caracteriza por contar con servicios de buena calidad. Para que esto sea posible, se recomienda a los gobiernos que establezcan un régimen legal que asegure las condiciones necesarias para una competencia efectiva entre los agentes especializados en comercio internacional, en condiciones de igualdad. Por una parte, esto lleva a plantear que es indispensable que los gobiernos eviten la existencia de monopolios estatales o privados en cualquiera de las actividades que se requiere efectuar en relación con la comercialización de las exportaciones. Por otra parte, los gobiernos deben contribuir a que los mercados correspondientes a los servicios que se prestan en los corredores sean transparentes, generando y difundiendo información pertinente a esos servicios.

La racionalización de los servicios prestados por entidades estatales es otro campo en el que los gobiernos pueden avanzar mucho con el objeto de mejorar la eficiencia de los corredores de comercio internacional. En este sentido, entre las medidas que vale la pena destacar sobresalen la privatización de los servicios, la desreglamentación de las actividades y la desburocratización de las empresas estatales. Mención especial debe hacerse de los puertos, ya que es urgente que los países tomen medidas tendientes a reestructurar el marco institucional de éstos si aún no lo han hecho, creando un ambiente favorable a la competencia –tanto dentro de ellos como entre ellos– que asegure que los grupos prestatarios y usuarios de servicios portuarios utilicen los mecanismos del mercado, a fin de maximizar los beneficios que pudiera brindar esa reestructuración.

Por cierto, un corredor eficiente debe estar dotado de infraestructura e instalaciones que tengan un nivel adecuado de conservación. Se sugiere que los gobiernos consideren las opciones de participación del sector privado en este campo, a la luz de las dificultades que todavía tiene la mayor parte de los países de la región para obtener los recursos financieros necesarios para la conservación.

3. Especialización de los corredores de comercio internacional

Establecer corredores especializados es una de las mayores contribuciones que pueden hacer los gobiernos para ayudar a los exportadores a llegar con productos competitivos a los mercados de destino. En una región en que las exportaciones de grandes volúmenes sólo existen en una cantidad relativamente pequeña de productos, se sugiere que los gobiernos procuren la especialización de los corredores en términos del acondicionamiento de la

carga para el transporte; a tal efecto, se debiera propender a la especialización de los corredores para los productos que se exportan en contenedores, a granel, en paletas o en otra unidad de consolidación debidamente normalizada.

4. Utilización de intermediarios en las exportaciones

En los canales de comercialización la intermediación de agentes que prestan servicios especializados juega un papel preponderante, por cuanto permiten que los productos exportados lleguen en condiciones competitivas a los mercados internacionales. Por ello, se sugiere a los gobiernos que establezcan un régimen legal que asegure a los exportadores la posibilidad de recurrir a estos intermediarios. En este contexto, la participación de empresas transnacionales especializadas, entre las que vale la pena mencionar las empresas de comercio internacional, puede ser de gran ayuda para los exportadores de la región, de modo que los gobiernos debieran crear mecanismos específicos para incentivar a dichas empresas a participar en las exportaciones latinoamericanas.

Los operadores de transporte multimodal están adquiriendo una importancia creciente en el comercio internacional, sobre todo en los países industrializados. Urge, por tanto, que los gobiernos consideren a dichos operadores en sus respectivos regímenes legales, de modo que su participación en el comercio exterior latinoamericano permita mejorar la competitividad de las exportaciones de la región.

La participación de los intermediarios puede ser muy beneficiosa para las exportaciones y, sin embargo, no es menos cierto que los gobiernos deben prestar especial atención a las distribuciones de riesgo irregulares o no deseadas entre los actores participantes en ellas. Se recomienda que los países apliquen exigencias gubernamentales acordes con las normas y prácticas comerciales y financieras prevalecientes en los canales de comercialización, ya que en muchos casos las diferencias entre unas y otras permiten las transferencias de riesgo que generalmente tienden a afectar en mayor medida a los productores.

5. Competitividad de los productos latinoamericanos en los mercados de destino

Una de las principales amenazas que se cierne sobre las exportaciones latinoamericanas es la tendencia a un mayor proteccionismo que se observa en algunos de los principales países industrializados. Los gobiernos deben

realizar los mayores esfuerzos para evitar la aplicación de medidas proteccionistas arancelarias y para-arancelarias que obstaculicen y aun impidan las exportaciones de la región.

Se recomienda que los gobiernos que deseen contribuir a mejorar la competitividad de sus exportaciones establezcan un marco institucional que permita a los exportadores aprovechar las ventajas comparativas de sus países. Los gobiernos debieran tomar medidas tendientes a eliminar las distorsiones que existen en el mercado del trabajo, de modo que se puedan aprovechar las ventajas de exportar productos intensivos en mano de obra, cautelando siempre los legítimos intereses de los trabajadores.

Asimismo, el aprovechamiento de los recursos naturales de que están pródigamente dotado los países de la región debiera ser otro de los objetivos prioritarios de los gobiernos. En este sentido, se recomienda que éstos presten especial atención al cuidado del patrimonio nacional, especialmente en lo relativo a las condiciones fitosanitarias y zoonosanitarias y al medio ambiente. La implantación de controles estrictos que impidan el ingreso de plagas y enfermedades que puedan afectar las actividades agrícolas, así como el establecimiento de regímenes legales que eviten la destrucción del medio ambiente, son tareas ineludibles que esperan a los gobiernos latinoamericanos.

Por otro lado, aunque la buena calidad de los productos es uno de los elementos que caracteriza a las exportaciones exitosas, se sugiere a los gobiernos que eviten la tentación de intervenir directamente en este campo, estableciendo normas mínimas de calidad a las exportaciones y fiscalizando su cumplimiento. Es responsabilidad de los exportadores enviar al exterior los productos que tengan las características exigidas por los compradores, no obstante que los gobiernos pueden estimular la normalización de la calidad de los productos exportados, por ejemplo, con campañas publicitarias que eduquen a los exportadores en esta materia.

Sin perjuicio de lo anterior, se sugiere que los gobiernos incentiven la normalización de las exportaciones, tomando como criterio la forma en que es acondicionada la carga para el transporte. Para ello, debieran tomar medidas tendientes a facilitar la utilización de los contenedores por parte de los exportadores y de otras unidades de consolidación frecuentemente utilizadas en el comercio internacional por los países industrializados.

Facilitar la innovación tecnológica en la etapa productiva y en la cadena de distribución física es otra de las formas en que los gobiernos pueden ayudar a mejorar la competitividad de los productos exportados. Se recomienda que los gobiernos establezcan mecanismos que permitan a los

agentes económicos que participan en las exportaciones incorporar prontamente la nueva tecnología desarrollada en el extranjero.

6. Dinamismo de los exportadores

El dinamismo de los exportadores es un requisito indispensable para que las exportaciones puedan crecer en un horizonte de mediano y largo plazo, y los gobiernos pueden contribuir en forma considerable a mantenerlo y mejorarlo. En este sentido, se sugiere que los gobiernos desarrollen proyectos específicos que permitan obtener información sobre los mercados internacionales y que pongan estos datos a disposición de los exportadores, de modo que éstos puedan aprovechar las oportunidades que permanentemente se están presentando.

Se sugiere que los gobiernos establezcan mecanismos que permitan a los agentes económicos que participan en la comercialización de las exportaciones influir en los corredores de comercio internacional, a fin de que éstos puedan adecuarse a las cambiantes condiciones del comercio internacional. De esta manera, los canales de comercialización funcionarán eficientemente y los productos de exportación latinoamericanos llegarán en condiciones competitivas a los mercados internacionales.

BIBLIOGRAFIA

- Banco Mundial (s/f), "Trade logistics management and related transport infrastructure and services", Policy Planning and Research Staff, Washington, D.C., inédito.
- Cateora, Philip R. (1990), *International Marketing*, Seventh Edition, Homewood, IL, Richard D. Irwin Inc.
- Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT (1987), *Manual de distribución física de las mercancías para la exportación* (ITC/O40/B2/87-XII), Ginebra, vols. I y II.
- (1989), *Elección de una cadena de distribución física internacional* (DFI). *Una metodología de análisis comparativo* (ITC/INF/50), Ginebra, enero.
- Kotler, Philip (1988), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Sixth Edition, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Levitt, Theodore (1986), *The Marketing Imagination*, New, Expanded Edition, Nueva York, The Free Press.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, The Free Press.
- (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Nueva York, The Free Press.
- (ed.) (1986), *Competition in Global Industries*, Boston, Harvard Business School Press.
- (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York, The Free Press.
- Stern, Luis W. y Adel I. El-Ansary (1988), *Marketing Channels*, Third Edition, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Tomic, Tonci (consultor) (1990), *La agroindustria de la pasta de tomate para exportación en Chile*, (LC/R 907 (Sem. 58/3)/Rev.2), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), diciembre.
- Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) (1983), *Análisis de las cadenas de transporte y de las políticas de logística*, México, D.F., Secretaría de Comunicaciones, Proy. 2532, agosto.



Publicaciones de la CEPAL

COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE
Casilla 179-D Santiago de Chile

PUBLICACIONES PERIODICAS

Revista de la CEPAL

La *Revista* se inició en 1976 como parte del Programa de Publicaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, con el propósito de contribuir al examen de los problemas del desarrollo socioeconómico de la región. Las opiniones expresadas en los artículos firmados, incluidas las colaboraciones de los funcionarios de la Secretaría, son las de los autores y, por lo tanto, no reflejan necesariamente los puntos de vista de la Organización.

La *Revista de la CEPAL* se publica en español e inglés tres veces por año.

Los precios de suscripción anual vigentes para 1992 son de US\$16 para la versión en español y de US\$18 para la versión en inglés. El precio por ejemplar suelto es de US\$10 para ambas versiones.

Los precios de suscripción por dos años (1992-1993) son de US\$30 para la versión española y de US\$34 para la versión inglesa.

Estudio Económico de América Latina y el Caribe

1980,	664 pp.
1981,	863 pp.
1982, vol. I	693 pp.
1982, vol. II	199 pp.
1983, vol. I	694 pp.
1983, vol. II	179 pp.
1984, vol. I	702 pp.
1984, vol. II	233 pp.
1985,	672 pp.
1986,	734 pp.
1987,	692 pp.

Economic Survey of Latin America and the Caribbean

1980,	629 pp.
1981,	837 pp.
1982, vol. I	658 pp.
1982, vol. II	186 pp.
1983, vol. I	686 pp.
1983, vol. II	166 pp.
1984, vol. I	685 pp.
1984, vol. II	216 pp.
1985,	660 pp.
1986,	729 pp.
1987,	685 pp.

1988,	741 pp.	1988,	637 pp.
1989,	821 pp.	1989,	678 pp.
1990, vol. I	260 pp.	1990, vol. I	248 pp.
1990, vol. II	590 pp.		
1991, vol. I	299 pp.		

(También hay ejemplares de años anteriores)

**Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe/
Statistical Yearbook for Latin America and the Caribbean (bilingüe)**

1980,	617 pp.	1987,	714 pp.
1981,	727 pp.	1988,	782 pp.
1982/1983,	749 pp.	1989,	770 pp.
1984,	761 pp.	1990,	782 pp.
1985,	792 pp.	1991,	856 pp.
1986,	782 pp.		

(También hay ejemplares de años anteriores)

Libros de la CEPAL

- 1 *Manual de proyectos de desarrollo económico*, 1958, 5ª ed. 1980, 264 pp.
- 1 *Manual on economic development projects*, 1958, 2ª ed. 1972, 242 pp.
- 2 *América Latina en el umbral de los años ochenta*, 1979, 2ª ed. 1980, 203 pp.
- 3 *Agua, desarrollo y medio ambiente en América Latina*, 1980, 443 pp.
- 4 *Los bancos transnacionales y el financiamiento externo de América Latina. La experiencia del Perú*, 1980, 265 pp.
- 4 *Transnational banks and the external finance of Latin America: the experience of Peru*, 1985, 342 pp.
- 5 *La dimensión ambiental en los estilos de desarrollo de América Latina*, por Osvaldo Sunkel, 1981, 2ª ed. 1984, 136 pp.
- 6 *La mujer y el desarrollo: guía para la planificación de programas y proyectos*, 1984, 115 pp.
- 6 *Women and development: guidelines for programme and project planning*, 1982, 3ª ed. 1984, 123 pp.
- 7 *África y América Latina: perspectivas de la cooperación interregional*, 1983, 286 pp.
- 8 *Sobrevivencia campesina en ecosistemas de altura*, vols. I y II, 1983, 720 pp.
- 9 *La mujer en el sector popular urbano. América Latina y el Caribe*, 1984, 349 pp.
- 10 *Avances en la interpretación ambiental del desarrollo agrícola de América Latina*, 1985, 236 pp.
- 11 *El decenio de la mujer en el escenario latinoamericano*, 1986, 216 pp.
- 11 *The decade for women in Latin America and the Caribbean: background and prospects*, 1988, 215 pp.
- 12 *América Latina: sistema monetario internacional y financiamiento externo*, 1986, 416 pp.
- 12 *Latin America: international monetary system and external financing*, 1986, 405 pp.
- 13 *Raúl Prebisch: Un aporte al estudio de su pensamiento*, 1987, 146 pp.
- 14 *Cooperativismo latinoamericano: antecedentes y perspectivas*, 1989, 371 pp.
- 15 *CEPAL, 40 años (1948-1988)*, 1988, 85 pp.
- 15 *ECLAC 40 Years (1948-1988)*, 1989, 83 pp.
- 16 *América Latina en la economía mundial*, 1988, 321 pp.
- 17 *Gestión para el desarrollo de cuencas de alta montaña en la zona andina*, 1988, 187 pp.

- 18 *Políticas macroeconómicas y brecha externa: América Latina en los años ochenta*, 1989, 201 pp.
- 19 CEPAL, *Bibliografía, 1948-1988*, 1989, 648 pp.
- 20 *Desarrollo agrícola y participación campesina*, 1989, 404 pp.
- 21 *Planificación y gestión del desarrollo en áreas de expansión de la frontera agropecuaria en América Latina*, 1989, 113 pp.
- 22 *Transformación ocupacional y crisis social en América Latina*, 1989, 243 pp.
- 23 *La crisis urbana en América Latina y el Caribe: reflexiones sobre alternativas de solución*, 1990, 197 pp.
- 24 *The environmental dimension in development planning I*, 1991, 302 pp.
- 25 *Transformación productiva con equidad*, 1990, 3ª ed. 1991, 185 pp.
- 25 *Changing production patterns with social equity*, 1990, 3ª ed. 1991, 177 pp.
- 26 *América Latina y el Caribe: opciones para reducir el peso de la deuda*, 1990, 118 pp.
- 26 *Latin America and the Caribbean: options to reduce the debt burden*, 1990, 110 pp.
- 27 *Los grandes cambios y la crisis. Impacto sobre la mujer en América Latina y el Caribe*, 1991, 271 pp.
- 27 *Major changes and crisis. The impact on women in Latin America and the Caribbean*, 1992, 279 pp.
- 28 *A collection of documents on economic relations between the United States and Central America, 1906-1956*, 1991, 398 pp.
- 29 *Inventarios y cuentas del patrimonio natural en América Latina y el Caribe*, 1991, 335 pp.
- 30 *Evaluaciones del impacto ambiental en América Latina y el Caribe*, 1991, 232 pp.
- 31 *El desarrollo sustentable: transformación productiva, equidad y medio ambiente*, 1991, 146 pp.
- 31 *Sustainable development: changing production patterns, social equity and the environment*, 1991, 146 pp.
- 33 *Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad*, 1992, 269 pp.

SERIES MONOGRAFICAS

Cuadernos de la C E P A L

- 1 *América Latina: el nuevo escenario regional y mundial/Latin America: the new regional and world setting*, (bilingüe), 1975, 2ª ed. 1985, 103 pp.
- 2 *Las evoluciones regionales de la estrategia internacional del desarrollo*, 1975, 2ª ed. 1984, 73 pp.
- 2 *Regional appraisals of the international development strategy*, 1975, 2ª ed. 1985, 82 pp.
- 3 *Desarrollo humano, cambio social y crecimiento en América Latina*, 1975, 2ª ed. 1984, 103 pp.
- 4 *Relaciones comerciales, crisis monetaria e integración económica en América Latina*, 1975, 85 pp.
- 5 *Síntesis de la segunda evaluación regional de la estrategia internacional del desarrollo*, 1975, 72 pp.
- 6 *Dinero de valor constante. Concepto, problemas y experiencias*, por Jorge Rose, 1975, 2ª ed. 1984, 43 pp.
- 7 *La coyuntura internacional y el sector externo*, 1975, 2ª ed. 1983, 106 pp.
- 8 *La industrialización latinoamericana en los años setenta*, 1975, 2ª ed. 1984, 116 pp.
- 9 *Dos estudios sobre inflación 1972-1974. La inflación en los países centrales. América Latina y la inflación importada*, 1975, 2ª ed. 1984, 57 pp.

- s/n *Canada and the foreign firm*, D. Pollock, 1976, 43 pp.
- 10 *Reactivación del mercado común centroamericano*, 1976, 2ª ed. 1984, 149 pp.
- 11 *Integración y cooperación entre países en desarrollo en el ámbito agrícola*, por Germánico Salgado, 1976, 2ª ed. 1985, 62 pp.
- 12 *Temas del nuevo orden económico internacional*, 1976, 2ª ed. 1984, 85 pp.
- 13 *En torno a las ideas de la CEPAL: desarrollo, industrialización y comercio exterior*, 1977, 2ª ed. 1985, 57 pp.
- 14 *En torno a las ideas de la CEPAL: problemas de la industrialización en América Latina*, 1977, 2ª ed. 1984, 46 pp.
- 15 *Los recursos hidráulicos de América Latina. Informe regional*, 1977, 2ª ed. 1984, 75 pp.
- 15 ***The water resources of Latin America. Regional report***, 1977, 2ª ed. 1985, 79 pp.
- 16 *Desarrollo y cambio social en América Latina*, 1977, 2ª ed. 1984, 59 pp.
- 17 *Estrategia internacional de desarrollo y establecimiento de un nuevo orden económico internacional*, 1977, 3ª ed. 1984, 61 pp.
- 17 ***International development strategy and establishment of a new international economic order***, 1977, 3ª ed. 1985, 59 pp.
- 18 *Raíces históricas de las estructuras distributivas de América Latina*, por A. di Filippo, 1977, 2ª ed. 1983, 64 pp.
- 19 *Dos estudios sobre endeudamiento externo*, por C. Massad y R. Zahler, 1977, 2ª ed. 1986, 66 pp.
- s/n ***United States - Latin American trade and financial relations: some policy recommendations***, S. Weintraub, 1977, 44 pp.
- 20 *Tendencias y proyecciones a largo plazo del desarrollo económico de América Latina*, 1978, 3ª ed. 1985, 134 pp.
- 21 *25 años en la agricultura de América Latina: rasgos principales 1950-1975*, 1978, 2ª ed. 1983, 124 pp.
- 22 *Notas sobre la familia como unidad socioeconómica*, por Carlos A. Borsotti, 1978, 2ª ed. 1984, 60 pp.
- 23 *La organización de la información para la evaluación del desarrollo*, por Juan Sourrouille, 1978, 2ª ed. 1984, 61 pp.
- 24 *Contabilidad nacional a precios constantes en América Latina*, 1978, 2ª ed. 1983, 60 pp.
- s/n ***Energy in Latin America: The Historical Record***, J. Mullen, 1978, 66 pp.
- 25 *Ecuador: desafíos y logros de la política económica en la fase de expansión petrolera*, 1979, 2ª ed. 1984, 153 pp.
- 26 *Las transformaciones rurales en América Latina: ¿desarrollo social o marginación?*, 1979, 2ª ed. 1984, 160 pp.
- 27 *La dimensión de la pobreza en América Latina*, por Oscar Altimir, 1979, 2ª ed. 1983, 89 pp.
- 28 *Organización institucional para el control y manejo de la deuda externa. El caso chileno*, por Rodolfo Hoffman, 1979, 35 pp.
- 29 *La política monetaria y el ajuste de la balanza de pagos: tres estudios*, 1979, 2ª ed. 1984, 61 pp.
- 29 ***Monetary policy and balance of payments adjustment: three studies***, 1979, 60 pp.
- 30 *América Latina: las evaluaciones regionales de la estrategia internacional del desarrollo en los años setenta*, 1979, 2ª ed. 1982, 237 pp.
- 31 *Educación, imágenes y estilos de desarrollo*, por G. Rama, 1979, 2ª ed. 1982, 72 pp.
- 32 *Movimientos internacionales de capitales*, por R. H. Arriazu, 1979, 2ª ed. 1984, 90 pp.
- 33 *Informe sobre las inversiones directas extranjeras en América Latina*, por A. E. Calcagno, 1980, 2ª ed. 1982, 114 pp.
- 34 *Las fluctuaciones de la industria manufacturera argentina, 1950-1978*, por D. Heymann, 1980, 2ª ed. 1984, 234 pp.

- 35 *Perspectivas de reajuste industrial: la Comunidad Económica Europea y los países en desarrollo*, por B. Evers, G. de Groot y W. Wagenmans, 1980, 2ª ed. 1984, 69 pp.
- 36 *Un análisis sobre la posibilidad de evaluar la solvencia crediticia de los países en desarrollo*, por A. Saieh, 1980, 2ª ed. 1984, 82 pp.
- 37 *Hacia los censos latinoamericanos de los años ochenta*, 1981, 146 pp.
- 37 *n The economic relations of Latin America with Europe*, 1980, 2ª ed. 1983, 156 pp.
- 38 *Desarrollo regional argentino: la agricultura*, por J. Martín, 1981, 2ª ed. 1984, 111 pp.
- 39 *Estratificación y movilidad ocupacional en América Latina*, por C. Figueira y C. Geneletti, 1981, 2ª ed. 1985, 162 pp.
- 40 *Programa de acción regional para América Latina en los años ochenta*, 1981, 2ª ed. 1984, 62 pp.
- 40 *Regional programme of action for Latin America in the 1980s*, 1981, 2ª ed. 1984, 57 pp.
- 41 *El desarrollo de América Latina y sus repercusiones en la educación. Alfabetismo y escolaridad básica*, 1982, 246 pp.
- 42 *América Latina y la economía mundial del café*, 1982, 95 pp.
- 43 *El ciclo ganadero y la economía argentina*, 1983, 160 pp.
- 44 *Las encuestas de hogares en América Latina*, 1983, 122 pp.
- 45 *Las cuentas nacionales en América Latina y el Caribe*, 1983, 100 pp.
- 45 *National accounts in Latin America and the Caribbean*, 1983, 97 pp.
- 46 *Demanda de equipos para generación, transmisión y transformación eléctrica en América Latina*, 1983, 193 pp.
- 47 *La economía de América Latina en 1982: evolución general, política cambiaria y renegociación de la deuda externa*, 1984, 104 pp.
- 48 *Políticas de ajuste y renegociación de la deuda externa en América Latina*, 1984, 102 pp.
- 49 *La economía de América Latina y el Caribe en 1983: evolución general, crisis y procesos de ajuste*, 1985, 95 pp.
- 49 *The economy of Latin America and the Caribbean in 1983: main trends, the impact of the crisis and the adjustment processes*, 1985, 93 pp.
- 50 *La CEPAL, encarnación de una esperanza de América Latina*, por Hernán Santa Cruz, 1985, 77 pp.
- 51 *Hacia nuevas modalidades de cooperación económica entre América Latina y el Japón*, 1986, 233 pp.
- 51 *Towards new forms of economic co-operation between Latin America and Japan*, 1987, 245 pp.
- 52 *Los conceptos básicos del transporte marítimo y la situación de la actividad en América Latina*, 1986, 112 pp.
- 52 *Basic concepts of maritime transport and its present status in Latin America and the Caribbean*, 1987, 114 pp.
- 53 *Encuestas de ingresos y gastos. Conceptos y métodos en la experiencia latinoamericana*. 1986, 128 pp.
- 54 *Crisis económica y políticas de ajuste, estabilización y crecimiento*, 1986, 123 pp.
- 54 *The economic crisis: Policies for adjustment, stabilization and growth*, 1986, 125 pp.
- 55 *El desarrollo de América Latina y el Caribe: escollos, requisitos y opciones*, 1987, 184 pp.
- 55 *Latin American and Caribbean development: obstacles, requirements and options*, 1987, 184 pp.
- 56 *Los bancos transnacionales y el endeudamiento externo en la Argentina*, 1987, 112 pp.
- 57 *El proceso de desarrollo de la pequeña y mediana empresa y su papel en el sistema industrial: el caso de Italia*, 1988, 112 pp.
- 58 *La evolución de la economía de América Latina en 1986*, 1988, 99 pp.

- 58 *The evolution of the Latin American Economy in 1986*, 1988, 95 pp.
- 59 *Protectionism: regional negotiation and defence strategies*, 1988, 261 pp.
- 60 *Industrialización en América Latina: de la "caja negra" al "casillero vacío"*, por F. Fajnzylber, 1989, 2ª ed. 1990, 176 pp.
- 60 *Industrialization in Latin America: from the "Black Box" to the "Empty Box"*, F. Fajnzylber, 1990, 172 pp.
- 61 *Hacia un desarrollo sostenido en América Latina y el Caribe: restricciones y requisitos*, 1989, 94 pp.
- 61 *Towards sustained development in Latin America and the Caribbean: restrictions and requisites*, 1989, 93 pp.
- 62 *La evolución de la economía de América Latina en 1987*, 1989, 87 pp.
- 62 *The evolution of the Latin American economy in 1987*, 1989, 84 pp.
- 63 *Elementos para el diseño de políticas industriales y tecnológicas en América Latina*, 1990, 2ª ed. 1991, 172 pp.
- 64 *La industria de transporte regular internacional y la competitividad del comercio exterior de los países de América Latina y el Caribe*, 1989, 132 pp.
- 64 *The international common-carrier transportation industry and the competitiveness of the foreign trade of the countries of Latin America and the Caribbean*, 1989, 116 pp.
- 65 *Cambios estructurales en los puertos y la competitividad del comercio exterior de América Latina y el Caribe*, 1991, 141 pp.
- 65 *Structural Changes in Ports and the Competitiveness of Latin American and Caribbean Foreign Trade*, 1990, 126 pp.
- 67 *La transferencia de recursos externos de América Latina en la posguerra*, 1991, 92 pp.
- 67 *Postwar transfer of resources abroad by Latin America*, 1992, 90 pp.
- 68 *La reestructuración de empresas públicas: el caso de los puertos de América Latina y el Caribe*, 1992, 148 pp.
- 68 *The restructuring of public-sector enterprises: the case of Latin American and Caribbean ports*, 1992, 129 pp.

Cuadernos Estadísticos de la C E P A L

- 1 *América Latina: relación de precios del intercambio*, 1976, 2ª ed. 1984, 66 pp.
- 2 *Indicadores del desarrollo económico y social en América Latina*, 1976, 2ª ed. 1984, 179 pp.
- 3 *Serie histórica del crecimiento de América Latina*, 1978, 2ª ed. 1984, 206 pp.
- 4 *Estadísticas sobre la estructura del gasto de consumo de los hogares según finalidad del gasto, por grupos de ingreso*, 1978, 110 pp. (Agotado, reemplazado por N° 8)
- 5 *El balance de pagos de América Latina, 1950-1977*, 1979, 2ª ed. 1984, 164 pp.
- 6 *Distribución regional del producto interno bruto sectorial en los países de América Latina*, 1981, 2ª ed. 1985, 68 pp.
- 7 *Tablas de insumo-producto en América Latina*, 1983, 383 pp.
- 8 *Estructura del gasto de consumo de los hogares según finalidad del gasto, por grupos de ingreso*, 1984, 146 pp.
- 9 *Origen y destino del comercio exterior de los países de la Asociación Latinoamericana de Integración y del Mercado Común Centroamericano*, 1985, 546 pp.
- 10 *América Latina: balance de pagos, 1950-1984*, 1986, 357 pp.
- 11 *El comercio exterior de bienes de capital en América Latina*, 1986, 288 pp.
- 12 *América Latina: índices de comercio exterior, 1970-1984*, 1987, 355 pp.

- 13 *América Latina: comercio exterior según la clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas*, 1987, Vol. I, 675 pp; Vol. II, 675 pp.
- 14 *La distribución del ingreso en Colombia. Antecedentes estadísticos y características socioeconómicas de los receptores*, 1988, 156 pp.
- 15 *América Latina y el Caribe: series regionales de cuentas nacionales a precios constantes de 1980*, 1991, 245 pp.
- 16 *Origen y destino del comercio exterior de los países de la Asociación Latinoamericana de Integración*, 1991, 190 pp.
- 17 *Comercio intrazonal de los países de la Asociación de Integración, según capítulos de la clasificación uniforme para el comercio internacional, revisión 2*, 1992, 299 pp.

Estudios e Informes de la C E P A L

- 1 *Nicaragua: el impacto de la mutación política*, 1981, 2ª ed. 1982, 126 pp.
- 2 *Perú 1968-1977: la política económica en un proceso de cambio global*, 1981, 2ª ed. 1982, 166 pp.
- 3 *La industrialización de América Latina y la cooperación internacional*, 1981, 170 pp. (Agotado, no será reimpreso.)
- 4 *Estilos de desarrollo, modernización y medio ambiente en la agricultura latinoamericana*, 1981, 4ª ed. 1984, 130 pp.
- 5 *El desarrollo de América Latina en los años ochenta*, 1981, 2ª ed. 1982, 153 pp.
- 5 *Latin American development in the 1980s*, 1981, 2ª ed. 1982, 134 pp.
- 6 *Proyecciones del desarrollo latinoamericano en los años ochenta*, 1981, 3ª ed. 1985, 96 pp.
- 6 *Latin American development projections for the 1980s*, 1982, 2ª ed. 1983, 89 pp.
- 7 *Las relaciones económicas externas de América Latina en los años ochenta*, 1981, 2ª ed. 1982, 180 pp.
- 8 *Integración y cooperación regionales en los años ochenta*, 1982, 2ª ed. 1982, 174 pp.
- 9 *Estrategias de desarrollo sectorial para los años ochenta: industria y agricultura*, 1981, 2ª ed. 1985, 100 pp.
- 10 *Dinámica del subempleo en América Latina. PREALC*, 1981, 2ª ed. 1985, 101 pp.
- 11 *Estilos de desarrollo de la industria manufacturera y medio ambiente en América Latina*, 1982, 2ª ed. 1984, 178 pp.
- 12 *Relaciones económicas de América Latina con los países miembros del "Consejo de Asistencia Mutua Económica"*, 1982, 154 pp.
- 13 *Campeinado y desarrollo agrícola en Bolivia*, 1982, 175 pp.
- 14 *El sector externo: indicadores y análisis de sus fluctuaciones. El caso argentino*, 1982, 2ª ed. 1985, 216 pp.
- 15 *Ingeniería y consultoría en Brasil y el Grupo Andino*, 1982, 320 pp.
- 16 *Cinco estudios sobre la situación de la mujer en América Latina*, 1982, 2ª ed. 1985, 178 pp.
- 16 *Five studies on the situation of women in Latin America*, 1983, 2ª ed. 1984, 188 pp.
- 17 *Cuentas nacionales y producto material en América Latina*, 1982, 129 pp.
- 18 *El financiamiento de las exportaciones en América Latina*, 1983, 212 pp.
- 19 *Medición del empleo y de los ingresos rurales*, 1982, 2ª ed. 1983, 173 pp.
- 19 *Measurement of employment and income in rural areas*, 1983, 184 pp.
- 20 *Efectos macroeconómicos de cambios en las barreras al comercio y al movimiento de capitales: un modelo de simulación*, 1982, 68 pp.
- 21 *La empresa pública en la economía: la experiencia argentina*, 1982, 2ª ed. 1985, 134 pp.
- 22 *Las empresas transnacionales en la economía de Chile, 1974-1980*, 1983, 178 pp.

- 23 *La gestión y la informática en las empresas ferroviarias de América Latina y España*, 1983, 195 pp.
- 24 *Establecimiento de empresas de reparación y mantenimiento de contenedores en América Latina y el Caribe*, 1983, 314 pp.
- 24 *Establishing container repair and maintenance enterprises in Latin America and the Caribbean*, 1983, 236 pp.
- 25 *Agua potable y saneamiento ambiental en América Latina, 1981-1990/Drinking water supply and sanitation in Latin America, 1981-1990* (bilingüe), 1983, 140 pp.
- 26 *Los bancos transnacionales, el estado y el endeudamiento externo en Bolivia*, 1983, 282 pp.
- 27 *Política económica y procesos de desarrollo. La experiencia argentina entre 1976 y 1981*, 1983, 157 pp.
- 28 *Estilos de desarrollo, energía y medio ambiente: un estudio de caso exploratorio*, 1983, 129 pp.
- 29 *Empresas transnacionales en la industria de alimentos. El caso argentino: cereales y carne*, 1983, 93 pp.
- 30 *Industrialización en Centroamérica, 1960-1980*, 1983, 168 pp.
- 31 *Dos estudios sobre empresas transnacionales en Brasil*, 1983, 141 pp.
- 32 *La crisis económica internacional y su repercusión en América Latina*, 1983, 81 pp.
- 33 *La agricultura campesina en sus relaciones con la industria*, 1984, 120 pp.
- 34 *Cooperación económica entre Brasil y el Grupo Andino: el caso de los minerales y metales no ferrosos*, 1983, 148 pp.
- 35 *La agricultura campesina y el mercado de alimentos: la dependencia externa y sus efectos en una economía abierta*, 1984, 201 pp.
- 36 *El capital extranjero en la economía peruana*, 1984, 178 pp.
- 37 *Dos estudios sobre política arancelaria*, 1984, 96 pp.
- 38 *Estabilización y liberalización económica en el Cono Sur*, 1984, 193 pp.
- 39 *La agricultura campesina y el mercado de alimentos: el caso de Haití y el de la República Dominicana*, 1984, 255 pp.
- 40 *La industria siderúrgica latinoamericana: tendencias y potencial*, 1984, 280 pp.
- 41 *La presencia de las empresas transnacionales en la economía ecuatoriana*, 1984, 77 pp.
- 42 *Precios, salarios y empleo en la Argentina: estadísticas económicas de corto plazo*, 1984, 378 pp.
- 43 *El desarrollo de la seguridad social en América Latina*, 1985, 348 pp.
- 44 *Market structure, firm size and Brazilian exports*, 1985, 104 pp.
- 45 *La planificación del transporte en países de América Latina*, 1985, 247 pp.
- 46 *La crisis en América Latina: su evaluación y perspectivas*, 1985, 119 pp.
- 47 *La juventud en América Latina y el Caribe*, 1985, 181 pp.
- 48 *Desarrollo de los recursos mineros de América Latina*, 1985, 145 pp.
- 48 *Development of the mining resources of Latin America*, 1989, 160 pp.
- 49 *Las relaciones económicas internacionales de América Latina y la cooperación regional*, 1985, 224 pp.
- 50 *América Latina y la economía mundial del algodón*, 1985, 122 pp.
- 51 *Comercio y cooperación entre países de América Latina y países miembros del CAME*, 1985, 90 pp.
- 52 *Trade relations between Brazil and the United States*, 1985, 148 pp.
- 53 *Los recursos hídricos de América Latina y el Caribe y su aprovechamiento*, 1985, 138 pp.
- 53 *The water resources of Latin America and the Caribbean and their utilization*, 1985, 135 pp.
- 54 *La pobreza en América Latina: dimensiones y políticas*, 1985, 155 pp.
- 55 *Políticas de promoción de exportaciones en algunos países de América Latina*, 1985, 207 pp.

- 56 *Las empresas transnacionales en la Argentina*, 1986, 222 pp.
- 57 *El desarrollo frutícola y forestal en Chile y sus derivaciones sociales*, 1986, 227 pp.
- 58 *El cultivo del algodón y la soya en el Paraguay y sus derivaciones sociales*, 1986, 141 pp.
- 59 *Expansión del cultivo de la caña de azúcar y de la ganadería en el nordeste del Brasil un examen del papel de la política pública y de sus derivaciones económicas y sociales*, 1986, 164 pp.
- 60 *Las empresas transnacionales en el desarrollo colombiano*, 1986, 212 pp.
- 61 *Las empresas transnacionales en la economía del Paraguay*, 1987, 115 pp.
- 62 *Problemas de la industria latinoamericana en la fase crítica*, 1986, 113 pp.
- 63 *Relaciones económicas internacionales y cooperación regional de América Latina y el Caribe*, 1987, 272 pp.
- 63 ***International economic relations and regional co-operation in Latin America and the Caribbean***, 1987, 267 pp.
- 64 *Tres ensayos sobre inflación y políticas de estabilización*, 1986, 201 pp.
- 65 *La industria farmacéutica y farmoquímica: desarrollo histórico y posibilidades futuras. Argentina, Brasil y México*, 1987, 177 pp.
- 66 *Dos estudios sobre América Latina y el Caribe y la economía internacional*, 1987, 125 pp.
- 67 *Reestructuración de la industria automotriz mundial y perspectivas para América Latina*, 1987, 232 pp.
- 68 *Cooperación latinoamericana en servicios: antecedentes y perspectivas*, 1988, 155 pp.
- 69 *Desarrollo y transformación: estrategia para superar la pobreza*, 1988, 114 pp.
- 69 ***Development and change: strategies for vanquishing poverty***, 1988, 114 pp.
- 70 *La evolución económica del Japón y su impacto en América Latina*, 1988, 88 pp.
- 70 ***The economic evolution of Japan and its impact on Latin America***, 1990, 79 pp.
- 71 *La gestión de los recursos hídricos en América Latina y el Caribe*, 1989, 256 pp.
- 72 *La evolución del problema de la deuda externa en América Latina y el Caribe*, 1988, 77 pp.
- 72 ***The evolution of the external debt problem in Latin America and the Caribbean***, 1988, 69 pp.
- 73 *Agricultura, comercio exterior y cooperación internacional*, 1988, 83 pp.
- 73 ***Agriculture, external trade and international co-operation***, 1989, 79 pp.
- 74 *Reestructuración industrial y cambio tecnológico: consecuencias para América Latina*, 1989, 105 pp.
- 75 *El medio ambiente como factor de desarrollo*, 1989, 2ª ed. 1991, 123 pp.
- 76 *El comportamiento de los bancos transnacionales y la crisis internacional de endeudamiento*, 1989, 214 pp.
- 76 ***Transnational bank behaviour and the international debt crisis***, 1989, 198 pp.
- 77 *Los recursos hídricos de América Latina y del Caribe: planificación, desastres naturales y contaminación*, 1990, 266 pp.
- 77 ***The water resources of Latin America and the Caribbean - Planning hazards and pollution***, 1990, 252 pp.
- 78 *La apertura financiera en Chile y el comportamiento de los bancos transnacionales*, 1990, 132 pp.
- 79 *La industria de bienes de capital en América Latina y el Caribe: su desarrollo en un marco de cooperación regional*, 1991, 235 pp.
- 80 *Impacto ambiental de la contaminación hídrica producida por la Refinería Estatal Esmeraldas: análisis técnico-económico*, 1991, 189 pp.
- 81 *Magnitud de la pobreza en América Latina en los años ochenta*, 1991, 177 pp.
- 82 *América Latina y el Caribe: el manejo de la escasez de agua*, 1991, 148 pp.

- 83 *Reestructuración y desarrollo de la industria automotriz mexicana en los años ochenta: evolución y perspectivas*, 1992, 191 pp.
- 85 *Inversión extranjera y empresas transnacionales en la economía de Chile, (1974-1989) Proyectos de inversión y estrategias de las empresas transnacionales*, 1992, 257 pp.
- 86 *Inversión extranjera y empresas transnacionales en la economía de Chile (1974-1989) El papel del capital extranjero y la estrategia nacional de desarrollo*, 1992, 163 pp.

Serie INFOPLAN: Temas Especiales del Desarrollo

- 1 *Resúmenes de documentos sobre deuda externa*, 1986, 324 pp.
- 2 *Resúmenes de documentos sobre cooperación entre países en desarrollo*, 1986, 189 pp.
- 3 *Resúmenes de documentos sobre recursos hídricos*, 1987, 290 pp.
- 4 *Resúmenes de documentos sobre planificación y medio ambiente*, 1987, 111 pp.
- 5 *Resúmenes de documentos sobre integración económica en América Latina y el Caribe*, 1987, 273 pp.
- 6 *Resúmenes de documentos sobre cooperación entre países en desarrollo, II parte*, 1988, 146 pp.
- 7 *Documentos sobre privatización con énfasis en América Latina*, 1991, 82 pp.
- 8 *Reseñas de documentos sobre desarrollo ambientalmente sustentable*, 1992, 217 pp.

كيفية الحصول على منشورات الأمم المتحدة

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

如何购取联合国出版物

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

HOW TO OBTAIN UNITED NATIONS PUBLICATIONS

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

COMMENT SE PROCURER LES PUBLICATIONS DES NATIONS UNIES

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

КАК ПОЛУЧИТЬ ИЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

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

COMO CONSEGUIR PUBLICACIONES DE LAS NACIONES UNIDAS

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

Las publicaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y las del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) se pueden adquirir a los distribuidores locales o directamente a través de:

Publicaciones de las Naciones Unidas
Sección de Ventas — DC-2-866
Nueva York, NY, 10017
Estados Unidos de América

Publicaciones de las Naciones Unidas
Sección de Ventas
Palais des Nations
1211 Ginebra 10, Suiza

Unidad de Distribución
CEPAL — Casilla 179-D
Santiago de Chile

Primera edición

Impreso en Naciones Unidas - Santiago de Chile - 92-5-685 - Agosto de 1992 - 1-119

ISSN 0252-2195 - ISBN 92-1-321380-8 - S.92.II.G.14 - 00600 P.