

IICA



IICA
PM-A1/SC
91-29

**COINVERSIONES Y COMERCIO
EN LA AGROINDUSTRIA AMERICANA:
Notas para una estrategia**

Deloitte y Touche

Noviembre 1991

PROGRAMA IV: COMERCIO Y AGROINDUSTRIA

¿QUE ES EL IICA?

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

Fundado como una institución de investigación agronómica y de enseñanza de posgrado para los trópicos, el IICA, respondiendo a los cambios y a las nuevas necesidades del hemisferio, se convirtió progresivamente en un organismo de cooperación técnica y fortalecimiento institucional en el campo agropecuario. Estas transformaciones fueron reconocidas formalmente con la ratificación, el 8 de diciembre de 1980, de una nueva convención, la cual estableció como los fines del IICA estimular, promover y apoyar los lazos de cooperación entre sus 32 Estados Miembros para lograr el desarrollo agrícola y el bienestar rural.

Con un mandato amplio y flexible y con una estructura que permite la participación directa de los Estados Miembros en la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) y en su Comité Ejecutivo, el IICA cuenta con una amplia presencia geográfica en todos los países miembros para responder a sus necesidades de cooperación técnica.

Los aportes de los Estados Miembros y las relaciones que el IICA mantiene con 13 Países Observadores Permanentes, y con numerosos organismos internacionales, le permiten canalizar recursos humanos y financieros en favor del desarrollo agrícola del hemisferio.

El Plan de Mediano Plazo 1987-1993, documento normativo que señala las prioridades del Instituto, enfatiza acciones dirigidas a la reactivación del sector agropecuario como elemento central del crecimiento económico. En función de esto, el Instituto concede especial importancia al apoyo y promoción de acciones tendientes a la modernización tecnológica del agro y al fortalecimiento de los procesos de integración regional y subregional. Para lograr esos objetivos el IICA concentra sus actividades en cinco Programas que son: Análisis y Planificación de la Política Agraria; Generación y Transferencia de Tecnología; Organización y Administración para el Desarrollo Rural; Comercio y Agroindustria; y Sanidad Agropecuaria.

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

ISSN-0534-5391



COINVERSIONES Y COMERCIO EN LA AGROINDUSTRIA AMERICANA: Notas para una estrategia

✓
Deloitte y Touche

Noviembre 1991

PROGRAMA IV: COMERCIO Y AGROINDUSTRIA

B000 5553

IICA
PM A1/SC
91-29

00000736

SERIE PUBLICACIONES
MISCELANEAS

ISSN-0534-5391
A1/SC-91-29

PROYECTO INSTITUTO INTERAMERICANO
DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA/
AGENCIA CANADIENSE
DE DESARROLLO INTERNACIONAL

El objetivo general del Proyecto IICA/ACDI es fortalecer el desarrollo conceptual y operativo de los cinco Programas del IICA, en las áreas temáticas más importantes de su Plan de Mediano Plazo y en el contexto del PLANALC. A través de los Programas, el Proyecto IICA/ACDI, con la colaboración de Agriculture Canada, apoya los esfuerzos de los países por modernizar y revitalizar sus sectores agropecuarios, en el marco del fortalecimiento de las relaciones entre Canadá, América Latina y el Caribe.

"Las ideas y planteamientos contenidos en los artículos firmados son propios del autor y no representan necesariamente el criterio del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura".

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| PRESENTACION | 5 |
| 1. OPORTUNIDADES EN NORTEAMERICANA PARA LA EXPORTACION DE PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES LATINOAMERICANOS | 7 |
| Sabores y fragancias | 12 |
| Frutas secas | 17 |
| Entradas pre-cocidas | 19 |
| Manjares exquisitos y exóticos | 20 |
| Salsas | 22 |
| Bocadillos | 22 |
| Jugos y refrescos de frutas | 24 |
| Yogurt, helados y postres | 26 |
| Bebidas especiales | 27 |
| Cosméticos y productos farmacéuticos | 29 |
| 2. SUGERENCIAS PARA LOS EXPORTADORES LATINOAMERICANOS DE FRUTAS TROPICALES A NORTEAMERICA | 31 |
| ¿Es posible exportar a los Estados Unidos y Canadá? | 33 |
| ¿Cuál es el mercado actual? | 34 |
| ¿Dónde están las oportunidades? | 35 |
| Algunas recomendaciones para el exportador | 37 |
| 3. COINVERSIONES ENTRE EMPRESAS LATINOAMERICANAS Y NORTEAMERICANAS | 41 |
| La necesidad de una "co conversión" | 41 |
| Factores del medio ambiente | 42 |
| Tipos de asociaciones estratégicas y el proyecto IICA/ACDI | 44 |
| ¿Por qué entrar en una co conversión? | 47 |
| La primera decisión: una estratégica revisión de cuentas | 54 |
| La constitución de un acuerdo de co conversión | 58 |



PRESENTACION

El proyecto conjunto del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), el Ministerio de Agricultura de Canadá (AGCAN) y la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI) tiene como uno de sus objetivos —en el campo específico de la agroindustria y el comercio— aumentar en los países de América Latina y el Caribe el conocimiento sobre las características y particularidades de los mercados de América del Norte, como medio para expandir oportunidades y promover nuevas y mayores vinculaciones comerciales.

Esta monografía titulada "Coinversiones y comercio en la agroindustria americana: Notas para una estrategia" consta de tres ensayos. El primero de ellos versa sobre las oportunidades, en América del Norte, para la exportación de productos agroindustriales latinoamericanos y caribeños con énfasis en productos tales como sabores o fragancias, frutas deshidratadas, alimentos procesados; bocadillos; salsas comestibles; jugos y refrescos de frutas; productos lácteos y bebidas especiales e ingredientes para la industria farmacéutica y cosmética. En este trabajo también se presenta una guía metodológica para la identificación de oportunidades de exportación en mercados potenciales.

El segundo ensayo se refiere específicamente al mercado norteamericano para frutas tropicales y en él se presentan sugerencias para un acceso exitoso al mismo.

El tercer y último trabajo trata sobre el tema de las coconversiones para la exportación, identificándose allí los distintos tipos y la naturaleza de arreglos existentes en la actualidad. De igual manera, se señalan las condiciones y requisitos para concertar coconversiones exitosas.

Los tres ensayos mencionados anteriormente han sido elaborados por personeros de la firma consultora Deloitte y Touche (Guelph, Ontario, Canadá), como material didáctico para los talleres sobre concertación de coconversiones que el proyecto conjunto IICA/AGCAN/ACDI realiza en distintos países de la América Latina y el Caribe, en colaboración con entidades públicas especializadas y asociaciones del sector privado.

Esperamos que esta monografía sea de valor y utilidad, tanto a profesionales de esta rama de actividad como a empresarios y, en general, a las personas interesadas en el desarrollo de la industria alimentaria.

**Rodolfo Quirós Guardia, Director
Programa de Comercio y Agroindustria**

1. OPORTUNIDADES EN NORTEAMERICA PARA LA EXPORTACION DE PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES LATINOAMERICANOS¹

El mercado norteamericano para los productos agroindustriales es enorme. Solamente las ventas a través de supermercados fueron de 260 mil millones de dólares en 1989. El total de ventas de productos agroindustriales excedieron los 500 mil millones de dólares.

No existe una forma segura de identificar oportunidades de éxito en el mercado; si fuera tan fácil, las fuerzas de mercado se asegurarían de que la rentabilidad de los "ganadores" se diluyera, conforme aumenta la concurrencia de otras firmas en el proceso de oferta y demanda. Sin embargo, existen maneras de identificar las necesidades de los consumidores que pueden ayudar a las empresas latinoamericanas a detectar las oportunidades con mayor potencial de mercado. Las estimaciones estarán en función de una diversidad de factores que incluyen la capacidad de los gerentes y las peculiaridades del mercado.

En el Cuadro 1, se presentan los pasos que se deben seguir en la identificación de oportunidades de mercado para los exportadores latinoamericanos. Cabe considerar que identificar oportunidades no es tan automático como "oprimir botones". Se requieren experiencia, habilidad

¹ Este artículo fue preparado por la división agroindustrial de DELOITTE y TOUCHE / Canadá para el proyecto de promoción del comercio de productos agroindustriales de América Latina y el Caribe con Norteamérica, financiado por la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI) como parte de un programa de asistencia técnica para el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Cuadro 1. Pasos que se deben seguir en la identificación de mercados potenciales para las exportaciones agroindustriales latinoamericanas.

Identificación de grupos de productos agroindustriales con demanda en expansión.

- ◆ Detectar en la prensa comercial la introducción de nuevos productos (restaurantes, sabores y esencias, cosméticos, etc.).
 - ◆ Detectar el crecimiento de ventas con respecto al promedio de la industria, identificar productos específicos con crecimiento dinámico. Emplear como fuentes de información las publicaciones de organismos dedicados a la promoción de exportaciones tales como CCI-UNCTAD/GATT, USAID, etc.)
 - ◆ Revisar estadísticas oficiales en los principales mercados acerca de tendencias a la desaparición de productos en el mercado, estadísticas de importación en el nivel mayor de cuatro dígitos de la SITC.
 - ◆ Revisar volúmenes y valores de importación en el nivel detallado, a partir de la información de la red OEA/SICE.
 - ◆ Conversar con comerciantes y observar directamente los movimientos del mercado a través de encuestas apropiadas en las tiendas, etc.
 - ◆ Preparar listas preliminares de productos con potencial de mercado.
-

¿Confirman las tendencias de mercado la opinión de que la lista preliminar de productos tiene un buen potencial de mercado y crecimiento continuo?

- ◆ Identificar las más importantes tendencias de mercado a través de síntesis de información de prensa comercial, seminarios/conferencias en aspectos de mercado, pronósticos de mercado y reportes de agencias regionales y del gobierno, contactos con comerciantes, visitas a ferias comerciales, etc.
 - ◆ ¿Los productos de nuestra lista preliminar cumplen los requisitos de mercado identificados en la revisión de las principales tendencias de la industria?
 - ◆ Reducir la lista preliminar de productos.
-

¿Existen oportunidades atractivas en el mercado hispano de Norteamérica?

- ◆ Hacer el seguimiento a la prensa comercial orientada a los segmentos hispanos y caribefos
 - ◆ Detectar opiniones de los comerciantes de productos para el mercado hispano y del Caribe y realizar encuestas apropiadas en las áreas de población latina.
 - ◆ Revisar información sobre volúmenes de importación, valores, proveedores, importadores para productos exóticos o especializados en el servicio de la red OEA/SICE.
 - ◆ Adicionar a la lista preliminar productos hispanos y del Caribe con alto potencial de mercado.
-

Identificar objetivos específicos de mercado para los productos con alto potencial

- ◆ ¿Se puede tener fácil acceso a los mercados objetivo?
 - ◆ ¿Tienen el tamaño suficiente como para ser comercialmente atractivos?
 - ◆ ¿Cuáles son los canales de distribución apropiados para alcanzar el mercado objetivo y cómo se puede ingresar en éste?
 - ◆ Mejorar la lista preliminar.
-

¿Cuál de los productos con alto potencial de mercado coincide con la capacidad de oferta exportable del país latinoamericano?

- ◆ Revisar la lista preliminar de productos comparándola con la capacidad de oferta de empresas, agencias de promoción de exportaciones. ¿Están ellos de acuerdo con el potencial de mercado? Identificar productos con buen potencial que no han sido incluidos en la lista. ¿Son productos únicos o novedosos? Productos procesados a partir de especies sólo conocidas en un país que pueden ser incluidos en la lista preliminar ¿Son las oportunidades para ofertas estacionales o existen nuevas oportunidades de mercado debido a la declinación de la oferta de proveedores tradicionales?
 - ◆ Revisar las restricciones de producción y mercadeo relacionadas con la exportación de los productos considerados en la lista preliminar. ¿Son restricciones difíciles de superar?. Revisar la lista preliminar.
 - ◆ Revisar la lista preliminar considerando el beneficio económico (ejemplo: generación de divisas, uso de mano de obra, etc.). Incluir las prioridades nacionales.
-
-

Comparar la lista preliminar con las barreras comerciales, tanto privadas como gubernamentales, para ingresar en el mercado de exportación

- ◆ Evaluar el impacto de los aranceles, cuotas, inspecciones sanitarias, inspecciones de plantas procesadoras, regulaciones de empaque y etiquetado, protección al consumidor, etc. en los productos importados. ¿Existen productos importados en el mercado objetivo? Si no es así, ¿por qué?
 - ◆ Para los productos de la lista preliminar ¿existe espacio en el mercado para nuevos proveedores? Por ejemplo ¿permiten la estructura del mercado y su funcionamiento el ingreso de nuevos proveedores?
 - ◆ ¿Se debe cumplir con un tamaño mínimo de lote a embarcar? ¿Puede cumplir ese requisito la empresa latinoamericana?
 - ◆ Mejorar la lista preliminar.
-

Identificar tecnologías para procesar los productos seleccionados, que cumplan con los requisitos del mercado final y la capacidad técnica de la oferta.

- ◆ ¿Cuáles son los productos de la lista preliminar que pueden ser procesados usando la tecnología apropiada para diferenciarlos de aquellos procesados tradicionalmente?
 - ◆ ¿Pueden las empresas latinoamericanas cumplir debidamente con los requerimientos del mercado?
 - ◆ ¿Cuáles son las oportunidades para compartir información tecnológica o desarrollar asociaciones con empresas en los mercados escogidos?
 - ◆ Mejorar la lista preliminar
-

Evaluar la rentabilidad relativa de los productos de la lista preliminar que tengan el mayor potencial de mercado.

- ◆ ¿Cuál de los productos parece ser el más rentable para el exportador?
 - ◆ ¿Cuál puede ser el más fácil desde la perspectiva inicial de ingreso en el mercado?
 - ◆ ¿Cuál es el coeficiente de riesgo para cada producto?
 - ◆ ¿Qué productos se adaptan mejor a los recursos disponibles, experiencias y filosofía de negocios del exportador?
-

Presentar un resumen de las oportunidades de mayor potencial de mercado para los productos de exportación seleccionados.

- ◆ Preparar en una página una descripción del plan para cada posible mercado objetivo; presentar la situación del mercado, necesidades de recursos de mercadeo, estrategia de mercadeo, oportunidades y riesgos, etc.
-

y buena suerte para ser "ganadores". Un ganador no lo es si no posee un buen conocimiento del mercado.

En el Cuadro 2, se presenta una lista de los diversos grupos de productos seleccionados con mayor potencial de mercado. Los diez criterios de selección se muestran en el mismo cuadro.

Se han seleccionado cuatro categorías de productos que ofrecen mayor potencial de mercado y los especialistas en dichos sectores se encargaron de realizar estudios preliminares del mercado norteamericano. Como resultado de estos estudios, se encontró que, para el exportador latinoamericano promedio— distante geográfica, cultural y comercialmente del mercado norteamericano—, una estrategia conveniente consiste en vincularse con empresas norteamericanas para reducir los costos y riesgos del desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. La magnitud del vínculo dependerá de las necesidades de la empresa latinoamericana y su socio norteamericano, las cuales pueden variar desde el uso de una licencia comercial hasta la completa participación asociativa, en el caso como de las coconversiones.

Las empresas latinoamericanas no deben esperar que el contacto inicial lo haga la empresa norteamericana. Deberán evidenciar iniciativa y mostrar a los socios potenciales que pueden jugar un papel activo en el desarrollo de oportunidades rentables de mercado. Es saludable recordar que una gran mayoría de nuevos productos fracasan al tratar de establecerse en el mercado norteamericano. Un socio en contacto permanente con el mercado puede ayudar a la empresa latinoamericana a reducir el riesgo de ingresar en uno de los más grandes, competitivos y potencialmente más rentables mercados del mundo.

Sabores y fragancias

Algunas fuentes comerciales estiman que el mercado mundial para sabores y fragancias ha crecido de US\$ 900 millones en 1970 a US\$ 6 600 millones en 1988. En términos reales, en la década de 1980, el mercado ha crecido de acuerdo con una tasa anual de 6%.

El mercado de fragancias presenta dos sectores importantes:

- a. Cosméticos y artículos de tocador (incluido perfumería);
- b. Productos de limpieza (jabones, detergentes y otros productos para la casa).

Cuadro 2. (Continuación)

| Criterio/producto | Granos esdrúxos y legumbres | Carne "diali" pre-coocida en tajadas | Pescado y mariscos procesados tipo Surimi | Salsas y condimen- tos esdrúxos | Especies y mezclas de sabores naturales | Café especial | Té especial y té de hierbas | Alimentos típicos para latinos en Nortame- rica | Ingredientes naturales para comiditas y farmacia |
|--|-----------------------------------|---|--|---------------------------------------|--|------------------|--------------------------------------|---|--|
| Demanda en expan- sión | XX | X | XX | X | X | X | X | X | XX |
| Coincide con las principales tenden- cias del mercado | XX | X | XX | X | X | X | X | | XX |
| Nicho en el merca- do hispano de Nor- teamérica | X | | X | XX | X | | XX | | |
| Mercado objetivo accesible y en es- cala comercial | X | XX | X | X | X | X | X | X | XX |
| Existe potencial de producción en Le- tinoamérica | XX | X | X | XX | XX | X | X | X | X |
| Se pueden contro- lar las restricciones de la oferta latino- americana | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Barreras manejables para la exportación — Gobierno — Sector privado | X X | X | X X | X X | X X | X X | X X | X X | XX X |
| Oportunidad de di- ferenciar el produc- to con la tecnolo- gía apropiada, pro- cesos innovadores y empaques | | XX | XX | XX | | | | | |
| Beneficios econó- micos atractivos para Latinoaméri- ca | X | XX | XX | XX | XX | XX | XX | XX | XX |
| Rentabilidad em- presarial atractiva | | | | | | | | | |

Fuente: Deloitte y Touche/Cenadés.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

El contenido de fragancias en productos terminados de consumo popular es menor del 1%, pero su uso por la industria se ha convertido en un elemento importante para su aceptación por parte del consumidor. Sin embargo, la fragancia debe ser muy estable porque, para productos de limpieza en particular, debe permanecer inalterable en condiciones severas (por ejemplo, las fragancias de jabones deben durar tanto como la misma barra de jabón, en condiciones de humedad o cuando están inmersas en agua caliente o fría).

Los tipos de fragancia utilizados dependen del producto. Por ejemplo, las fragancias finas de perfumes clásicos son a menudo empleadas en jabones para damas (con 23% de contenido de fragancia), mientras que las fragancias de hierbas, madera y olores fuertes son más apetecibles para los hombres (con contenido de 0.75 a 1%). En la mayoría de los productos domésticos de limpieza, olores de "frescura" y "limpieza" son los preferidos, por lo que perfumes como limón, pino, lavanda y violeta son los más utilizados.

El mercado de sabores cubre un amplio rango de productos de consumo que se extiende, más allá de la industria de alimentos y bebidas, a sectores tales como farmacéuticos, alimentos para animales y tabaco. Las principales categorías de sabores son:

- a. Chocolates y confites;
- b. Bebidas gaseosas;
- c. Bebidas alcohólicas – Licores y aperitivos;
- d. Lácteos – yogurt, postres, helados y otros;
- e. Comidas de aperitivo (*Snack food*);
- f. Enlatados alimenticios, carnes procesadas;
- g. Alimentos congelados – Carnes precocinadas, postres congelados;
- h. Farmacéuticos;
- i. Alimentos para animales – comidas preparadas para mascotas.

Los cambios en los hábitos de consumo de la población norteamericana, tales como la preocupación por alimentos saludables y

nutritivos, han influido en el extraordinario crecimiento de la demanda de fragancias y sabores naturales. Resulta importante, para los fabricantes de productos agroindustriales, producir con ingredientes naturales, en vez de los "dañinos" y equívocos ingredientes calificados como "E".

Con excepción de la categoría "bebidas alcohólicas", la mayor parte de los productos que tienen un uso intensivo de sabores y fragancias naturales han experimentado un gran crecimiento en el mercado durante los últimos diez años. El crecimiento se mide por el aumento real de las ventas al detalle y los índices de introducción de nuevos productos.

Las áreas con mayor potencial en el desarrollo de fragancias y sabores son los extractos de frutas y vegetales; jugo y pulpa de frutas; extractos de hierbas y especias, además de otros ingredientes que pueden hacer que los productos finales sean considerados como "100% naturales" o "sin aditivos artificiales".

Se estima que en el mundo existen más de 1000 fabricantes de sabores y fragancias naturales, mientras que alrededor de 15 empresas multinacionales controlan más del 50% del mercado total de US\$ 6 600 millones, en tanto la tendencia a la concentración industrial continúa. La racionalización de las empresas en este sector industrial refleja el alto costo de pruebas toxicológicas, investigación y desarrollo de productos, controles de calidad y procesamiento.

La opinión de los "expertos" es que las empresas pequeñas que tienen "nichos" en el mercado, basados en la aplicación de un conocimiento muy especializado, pueden sobrevivir, aunque la tendencia a la concentración de la producción en unidades de tamaño cada vez mayor continuará en el futuro. Las empresas más importantes en el sector de fragancias y sabores en Norteamérica, de acuerdo con sus ventas, son las siguientes:

- a. IFF;
- b. Guest International;
- c. Givaudan;
- d. Haarman & Reimer;
- e. Firmenich;

- f. Florasynth;
- g. Takasago (sede en Japón);
- h. Dragoco;
- i. Roure;
- j. BBA;
- k. PFW;
- l. FD y O;
- m. Felton Worldwide.

Hay una gran diferencia entre la primera y las últimas de la lista, en términos de ventas. Por ejemplo, en 1987, las ventas de IFF fueron de US\$ 746 millones mientras que las Felton Worldwide fueron de US\$ 75 millones.

Es ocioso mencionar que sería muy difícil competir directamente con las empresas más grandes, por lo que cabe desarrollar una relación de proveedores con productos superiores en calidad a los ofrecidos por la competencia.

Frutas secas

La categoría de frutas secas ha tenido un espectacular crecimiento anual, a partir de 1985, principalmente dirigido por una renovada demanda de ciruelas secas y pasas (siendo los dos productos más del 50% de las ventas en esta categoría, que alcanza a los 500 millones). Estos productos cubrieron la demanda de un público creciente, interesado en aspectos de nutrición y salud. Además de los mencionados, hay algunas "ventanas de mercado" que pueden ser buenas oportunidades para las empresas exportadoras latinoamericanas, como las siguientes:

- a. **Frutas secas casi sin procesar**, destinadas al segmento de la población preocupado por su salud y nutrición, interesado en un producto que sea fácil y rápido de comer como bocadillo, además de proporcionar cierto "status" entre sus amistades, debido a sus características exóticas. Algunos productos de gran atractivo para

consumidores de clase media con un estilo de vida activa/fuera de casa son, por ejemplo, papaya "secada al sol", mango, piña, carambola, todos ellos presentados en su forma natural y sin azúcar y mezclados con otras frutas exóticas.

- b. **Frutas tropicales en trozos delgados y finos**, orientados al segmento de madres con alto nivel de educación, que buscan bocadillos para que sus hijos los coman a la hora del almuerzo en la escuela. Estos productos tienen las mismas características de la fruta seca casi sin procesar, pero con un atractivo adicional para que los niños los acepten y disfruten. Para el fabricante latinoamericano, el ingrediente del producto sería la pulpa de las frutas mencionadas anteriormente, además de guayaba y acerola (cereza de Barbados).
- c. **Frutas secas tropicales en trozos muy pequeños** para ser añadidos a pastelillos y cereales instantáneos para comer en el desayuno. En los últimos años, la preocupación de los consumidores por comidas "saludables" ha generado una proliferación de cereales preparados para comer (en 1989 se lanzaron al mercado de alimentos para el desayuno alrededor de 282 nuevos productos basados en el salvado de avena "afrecho"). La preocupación por el contenido de fibra de los alimentos es muy común, aunque los cereales ingeridos solos son muy insípidos. Esto representa una buena oportunidad para añadir a los cereales algunas frutas exóticas en su estado natural. Si las frutas tienen un alto contenido de fibra, ello mejora sus posibilidades de aceptación. Por ejemplo, la demanda de las ciruelas tan apetecidas por los consumidores mayores de 45 años debe su aumento a la composición fibrosa que la caracteriza.
- d. **Granos y legumbres no tradicionales**, que tienen reconocidas propiedades nutritivas y de salud. El mercado está abierto para estos productos. Por ejemplo, en 1988 el Psyllium, un grano de la India que parecía tener grandes propiedades para reducir el colesterol, tenía un prometedor potencial como producto para el desayuno, dentro del sofisticado segmento de profesionales jóvenes con ingresos altos. Pero tales propiedades resultaron no ser ciertas, por lo que el producto prácticamente desapareció del mercado en 1989.

Las ventas de lentejas, arvejas secas y frijoles alcanzaron cerca de US\$ 100 millones en 1989, un crecimiento anual de 12% en 1988

y 1989, lo que refleja que el alto contenido de fibra de esos productos refuerza el interés de los compradores, a lo que se agrega la demanda de grupos de la población hispana en Norteamérica, habituados a su consumo. Existen buenas oportunidades de mercado para legumbres exóticas, especialmente aquellas que tienen una apariencia especial y propiedades inusuales. Por ejemplo, los frijoles "nuna", que crecen en las montañas de los Andes, tienen las mismas características del "pop corn" de reventar al ser calentadas rápidamente, lo cual sugiere que existe un mercado potencial para un exótico "popfrijol" para ser consumido como bocadillo.

Entradas pre-cocidas

Una tendencia creciente, en la introducción de nuevos productos durante los últimos cinco años ha sido la comida pre-cocida, preparada con múltiples ingredientes y que después de unos minutos en el horno está lista para comer. Tal tendencia es el resultado de la respuesta a las demandas de los consumidores por productos fáciles de cocinar. La popularización del horno de microondas y otros adelantos tecnológicos han aportado un incremento sustancial en la calidad de las comidas precocidas.

En 1989, cerca de un 10% de los nuevos productos fueron entradas de comida, de las cuales la mitad fueron congeladas, un tercio con empaque para larga duración y las restantes refrigeradas pero no congeladas. Todos estos nuevos productos podían ser cocinados en el horno de microondas.

Entre los nuevos productos pioneros, podemos mencionar los siguientes:

- a. Entradas bajas en calorías para los grupos interesados en mantener un peso normal.
- b. Entradas dirigidas especialmente a los niños, cuyos padres trabajan fuera de casa. Estos niños pueden preparar sus comidas simplemente operando el horno de microondas.
- c. Comidas internacionales ligeras que permiten a los consumidores probar platos étnicos exóticos en casa, en vez de ir a un restaurante.

Las oportunidades de mercado para las empresas agroindustriales latinoamericanas, en este sector de productos, se encuentran en los

ingredientes que se emplearán para preparar el producto final. Como ejemplo, se pueden citar las especies y condimentos populares en las comidas étnicas. La mayoría de fabricantes de estas entradas precocidas requieren que los ingredientes sean "frescos" o, al menos, "congelados frescos". En este caso, se usa el proceso IQF, para obtener hierbas frescas congeladas (en vez de secas) y especies como el culantro que tienen demanda por los fabricantes norteamericanos de comidas.

Manjares exquisitos y exóticos

Un amplio rango de productos alimenticios son vendidos por medio de tiendas de manjares ("delicatessen"), en las cuales predominan las carnes precocidas y con cortes finos y los quesos especiales, además de comidas calientes y bocadillos que van incrementando su importancia en las ventas.

Aproximadamente, el 70% de los supermercados en Norteamérica tienen una sección dedicada a la venta de manjares ("deli"). El crecimiento de las ventas de productos "deli", dentro de los supermercados, ha sido rápido en los últimos años. En efecto, fueron de US\$ 7 000 millones en 1989 (casi 3% del total de ventas de los supermercados). Tamaño crecimiento ha sido influido por el repentino incremento de comidas precocidas, que representan casi el 20% del rubro "deli". Con respecto a la introducción de secciones especializadas en comidas étnicas, se puede poner como ejemplo el caso de los supermercados Safeway en California, que tienen secciones de comida china "para llevar", distintas al mostrador de productos "deli". Sin embargo, el mayor potencial de comidas precocidas, tipo manjar, se halla en productos enfriados, tales como:

- a. Entradas frías que pueden ser calentadas en microondas para su inmediato consumo en el hogar.
- b. Ensaladas tradicionales, nuevas y exóticas.
- c. Sopas "gourmet" congeladas, listas para calentar y servir.

Mientras que algunos supermercados han optado por preparar sus propios productos "deli", todavía los principales proveedores son empresas especializadas en servicios de comidas tales como: Orval Kent Signature Salads, EZ Cuisine of Blue Ridge Farms y la división de servicios de comidas de calidad de Campbell Foods.

Las oportunidades para las empresas latinoamericanas, en estas categorías se pueden buscar en el carácter internacional de algunas comidas precocidas con ingredientes "exóticos", entre las que cabe enumerar las siguientes:

- a. Hierbas "congeladas frescas", tales como culantro/cilantro, orégano y otras.
- b. Salsas precocidas, con combinación de hierbas, especias y condimentos para platos sobre base de carne o pescado.
- c. Productos de pescado procesado de gran valor, tipo surimi. Ejemplo: pasta de camarón, colas de langosta, etc.
- d. Frutas en trozos, preservadas en su propio jugo para ser añadidas a ensaladas de frutas tropicales.
- e. Vegetales frescos inusuales: papa azul andina, maíz morado, maíz gigante, etc. para ser incluidos en platos étnicos y ensaladas tropicales.
- f. Productos típicos destinados al mercado hispano y caribeño en Norteamérica. Hay tiendas y supermercados, como Xtra Super Food Centres, que tienen en el sur de Florida un 70% de clientela de origen latino.

También son interesantes las posibilidades de mercado que brindan las comidas tipo "deli" sobre base de carnes frías (40% de las ventas en la categoría "deli"). Pero atender las rígidas normas de calidad en el mercado norteamericano, se requiere una inversión considerable de recursos de la empresa. Sin embargo, existen oportunidades para las empresas latinoamericanas procesadoras de carnes. Inicialmente la mejor vía consiste en insertarse en la red de distribución de productos tradicionales, como tajadas de carne asada para el negocio de sandwiches (preferiblemente con poco contenido de grasa y sal), empacado herméticamente según el proceso tecnológico más avanzado ("CapTech", por ejemplo) y embarcado en frío (no congelado) en el período de tiempo en que la carne de res tiene el precio estacional más alto, debido a déficits de la oferta local.

Salsas

Las ventas de salsas en Norteamérica suman alrededor de US\$ 4 000 millones y representan el 2% de las ventas totales de las tiendas minoristas. Las ventas de estos productos han tenido un crecimiento continuo durante los últimos años. Asimismo, una gran cantidad de nuevos productos se encuentran en esta categoría, la que incluye una amplia variedad: salsa de tomate, mayonesas, salsas para ensaladas, salsas para espaguetis, salsas mejicanas, salsas para carnes y pescado, mostaza, salsa picante y otras.

Las oportunidades de mercado para los exportadores latinoamericanos radican en los sabores y condimentos nuevos para el consumidor norteamericano, especialmente el que pertenece al segmento ávido de experimentar y degustar nuevos platos exóticos. También son sensitivos a dicha oferta los segmentos étnicos del mercado, como el hispano, caribeño y otros, que ofrecen un potencial interesante para la venta de salsas exóticas (las salsas picantes que tienen una tasa de crecimiento de casi el doble del promedio de salsas).

Un aspecto asociado con el creciente consumo de salsas tradicionales y exóticas es el aumento del consumo de pastas. El consumo *per capita* de pastas se ha duplicado en los últimos años, pues pasó de 8.6 kgs en 1972 a 17.7 kgs en 1989. Una de las razones es la aceptación por el consumidor de platos internacionales, además de que las pastas —un producto con bajo contenido de grasas y una buena fuente de carbohidratos— son percibidas como nutritivas, como saludables comidas que satisfacen.

La competencia en la categoría de pastas, en Norteamérica, es intensa y de acceso difícil para exportadores latinoamericanos. Sin embargo, las oportunidades consisten en abastecer el mercado con ingredientes y salsas básicas que acompañen las pastas. Por ejemplo los rellenos, mezclas de ingredientes y salsas prepreparadas que pueden interesar a los mayores fabricantes en Norteamérica, tales como: General Foods, Hershey, CPC International, Kraft/RGR Nabisco, etc.

Bocadillos

Los bocadillos ("snacks") —que incluyen papas fritas, popcorn, galletas, tortillas de maíz y otros— tuvieron ventas en supermercados de más de US\$ 4 000 millones en 1989, representando más del 10% del total de nuevos productos lanzados al mercado norteamericano. La

introducción de nuevos sabores en los productos de bocadillos existentes refuerza el fuerte crecimiento en esta categoría. También significa una oportunidad, para los exportadores latinoamericanos, de proveer especies y sabores naturales a los fabricantes norteamericanos de "snacks".

El norteamericano promedio es el mayor consumidor de bocadillos en el mundo —comer "snacks" es parte integral de casi todas las actividades sociales (ver televisión, deportes, cine, etc.). Su consumo está muy extendido, a pesar de que los bocadillos son considerados comidas menos saludables. Es por eso que cualquier cualidad nutritiva o de salud, tal como "100% ingredientes naturales" " libre de colesterol", ayuda a mitigar el molesto sentimiento de culpa asociado con el consumo extendido de "snacks".

Un buen comienzo, para el exportador latinoamericano interesado en encontrar oportunidades de abastecer de insumos a los fabricantes norteamericanos de "snacks", salsas y condimentos, es identificar sabores, salsas y productos procesados en el nivel regional y nacional que tengan características únicas y sean poco conocidos fuera del mercado local. Asimismo, deben poseer cualidades como "novedad", "producto natural", imagen cosmopolita y exótica, etc. Algunos productos que pueden incluir estos aspectos son:

- a. Salsas y sazónadores de Trinidad y Barbados (particularmente para pescado y pollo) con alto contenido de hierbas frescas procesadas y chalotes.
- b. Salsas jamaíquinas de gusto suave para el consumidor interesado en sabores especiales pero no picantes, que le recuerden la comida disfrutada en sus vacaciones en el Caribe. Otra posibilidad es una versión "superfuerte" del mismo tipo de salsa para los aficionados "valientes", interesados en demostrar su conocimiento gastronómico cosmopolita.
- c. Salsas picantes líquidas originarias de varios países latinoamericanos, cada una con sus características particulares, que atraen a grupos particulares de consumidores. Por ejemplo, al grupo mejicano que —con ese característico sabor— pueda recordar el sabor de casa, envases fáciles de usar que recuerden los países, hoteles y restaurantes del consumidor.
- d. El frijol tipo "popcorn", mencionado anteriormente.

Las ventas minoristas de especias y extractos se han mantenido ligeramente por debajo del índice promedio de crecimiento de las ventas totales de supermercados (promedio 5.2% anual). Acaso esto pueda sorprender un poco, ya que el interés del consumidor por comidas exóticas es creciente, pero tal situación evidencia que la mayoría de los norteamericanos no saben cómo usar especias y prefieren que el fabricante de comidas las incluya en productos preparados listos para calentar y comer, que usarlos separadamente como ingredientes.

En 1989, más de 100 productos sobre la base de nuevas especias se lanzaron al mercado, dominado por empresas como Mc Cormick & Co y otros. Esto explica el atractivo de abastecer a los grandes fabricantes norteamericanos con ingredientes de hierbas y especias, en vez de competir frontalmente en un mercado minorista de lento crecimiento y dominado por grandes empresas.

Jugos y refrescos de frutas

Las ventas minoristas de jugos y refrescos de frutas en los Estados Unidos fueron de US\$ 7 000 millones en 1989. De este total, más del 50% pertenecen a la categoría de productos que no necesitan refrigeración (enlatados, embotellados o en empaques asépticos). Un 25% fueron ventas de productos refrigerados pero no congelados (embotellados, envases plásticos y de cartón impermeable). El restante 25% fueron jugos congelados concentrados para ser diluidos en el hogar. La categoría de jugos está dominada por frutas como la naranja, manzana y en menor cantidad por toronja y otros cítricos, uvas y arándanos.

En el enorme mercado norteamericano para esta categoría de productos, una pequeña porción del mercado puede significar un monto considerable para un proveedor pequeño. Por ejemplo, las ventas minoristas de jugo de piña superan los US\$ 80 millones en Norteamérica (aunque este producto tiene un lento crecimiento de ventas). Los jugos y refrescos de frutas que no requieren refrigeración alcanzaron un nivel de ventas de alrededor de US\$ 300 millones en 1989. Dentro de esta categoría, figuran productos como el mango, guayaba, maracuyá, papaya, "tropical punch" que crecieron a un 21% anual los últimos tres años, casi cuatro veces más que el promedio de crecimiento de la categoría en su totalidad.

En parte del mercado de refrescos refrigerados exclusivos y en el de refrescos no refrigerados especiales, ha aumentado el uso de

ingredientes sobre la base de jugos de fruta tropicales. En este renglón, podemos mencionar:

- a. Refrescos y jugos sobre la base de frutas tropicales como el mango, guayaba y piña mezclados con cítricos y manzana. Son cada vez más comunes en la sección de refrescos refrigerados de las tiendas minoristas de California, especialmente en las áreas de población con altos ingresos.
- b. El departamento de mercadeo de la cooperativa de productores de arándanos ("cranberry"), que domina el mercado del jugo de ese producto en Norteamérica (Ocean Spray), ha expandido la variedad de jugos ofrecidos, incluyendo mezclas con frutas tropicales tales como la guayaba, maracuyá, papaya y otros.
- c. El crecimiento del mercado de jugos especializados se compone no sólo de frutas tropicales exóticas, sino que también hay una expansión en la venta de jugos de bayas, particularmente frambuesa y —en menor escala— moras y zarzamoras.

Sin duda, el crecimiento de las ventas en el segmento de jugos de frutas no-agrias fue estimulado por la preocupación de los consumidores con respecto a la contaminación de pesticidas en las manzanas, aunque las mayores fuerzas que influyeron en el crecimiento de las ventas fueron el atractivo de lo "exótico" y la curiosidad de probar nuevos productos. En el nivel de ventas al por menor, existe una gran concentración de grandes empresas tales como Coca Cola, Procter & Gamble y General Foods, que dominan el mercado y hacen muy difícil la entrada directa en él de pequeños procesadores.

Las ventas de bebidas gaseosas y mezclas excedieron los US\$10 000 millones en 1989. En este grupo, entre las mayores empresas se encuentran Coca Cola, Pepsi, 7Up y Sprite, que controlan el mercado. Sorprendentemente, en este segmento existen crecientes oportunidades para los exportadores latinoamericanos, especialmente como abastecedores de jugos inusuales a los productores norteamericanos de jugos efervescentes, mezclados con jugos de frutas naturales. El mercado objetivo lo constituye el grupo de personas del mundo de los negocios, el "jugador del equipo de tennis" —una forma de calificar al consumidor de clase media—. Sus características son las siguientes: snob, joven y de mediana edad, preocupado por su salud y nutrición, "trepador" social y que tiene una imagen personal que lo haría avergonzarse si su grupo de amistades lo encuentra con una botella de "Diet Coke" en la mano (y que

además considera que beber "Cherry Coke" es un indicador propio de una clase social más baja).

Un buen ejemplo lo brinda una empresa australiana en Norteamérica, que concentró su objetivo en el mercado de refrescos y jugos efervescentes de frutas, bajo la marca "Koala". Se lanzaron al mercado con gran éxito refrescos sobre la base de jugos de maracuyá, mango, guayaba y otros. Inicialmente la empresa exportaba el producto desde Australia pero, luego de notar rápidamente el éxito en las ventas, decidió abrir plantas embotelladoras en Norteamérica.

Aunque el mayor nivel de ventas de estos productos se encuentra en jugos de frutas tropicales conocidas, para los exportadores latinoamericanos puede haber interesantes "nichos" de mercado para jugos de frutas casi desconocidos en Norteamérica, tales como naranjilla, babaco y otros.

Yogurt, helados y postres

Cerca de un 10% de los nuevos productos alimenticios lanzados al mercado en 1989 fueron yogurt, helados y postres. A pesar de que para muchos consumidores preocupados por el contenido de colesterol, fibra, azúcar y grasa, estos productos son "prohibidos", aun así su demanda ha crecido notablemente. Se debe tener en cuenta que muy pocas veces un norteamericano olvida comer su postre.

Los fabricantes norteamericanos han respondido a los deseos de los consumidores, introduciendo postres con menor contenido de grasa, colesterol, azúcar, etc. Las ventas de productos sobre la base de leche congelada y yogurt han crecido rápidamente (el consumo anual *percapita* de yogurt en 1989 fue de 4.6 lb, casi 6 veces mayor que en 1970). Sin embargo, los helados especiales de mayor calidad casi no han registrado crecimiento de ventas. Un indicador de la importancia de esta categoría es el alto crecimiento en las ventas, además del mayor espacio de exhibición en los supermercados.

Las oportunidades de mercado para los exportadores latinoamericanos se hallan en la categoría de sabores, esencias, jugos, purés y trozos de frutas que no se cultivan en Norteamérica. Los consumidores potenciales son:

- a. Las empresas multinacionales y fabricantes que producen sabores y esencias para la industria alimenticia.

- b. Los "brokers" y procesadores de mezclas de jugos, purés, néctares e ingredientes sobre la base de frutas.
- c. Los fabricantes de helados, yogurt y postres.

El mercado final de estos productos está caracterizado por aquellas personas nacidas después de la segunda Guerra mundial ("Baby boom"), ahora envejecidos y buscadores de postres ligeros con ingredientes como "100% fruta natural", "gusto cosmopolita y exótico" y sin saborizantes artificiales. Los productos de exportación, específicos de Latinoamérica, pueden ser aquéllos identificados en la sección de jugos y refrescos de frutas, pasta de frutas, néctares, trozos de frutas tropicales empacados en su jugo natural, e incluso productos de aloe (que parecen tener la propiedad de reducir el riesgo de úlceras estomacales). En el nivel de minoristas, las ensaladas de frutas tropicales han evolucionado desde los tiempos de los enlatados de mezclas de frutas tropicales dominadas por la piña. Actualmente, empaques innovadores tales como contenedores de plástico transparentes, refrigerados (pero no congelados) han desplazado este artículo desde el mercado institucional al de los postres de alta calidad.

Otro factor interesante lo constituye la preocupación de los consumidores por establecer su "status" social a través de los alimentos que ingieren. Comer productos tropicales poco conocidos ayuda a formar la imagen de un consumidor cosmopolita, bien educado, buen gastrónomo, etc.

Asimismo puede abrir oportunidades en el mercado de comidas para bebés. No solamente los padres están interesados en mejorar su imagen delante de sus colegas, sino que también quieren que sus niños sean percibidos en la misma forma. El medio para entrar en estos nichos de mercado consiste en jugos, purés, mezclas y trozos de frutas tropicales naturales a los principales fabricantes en Norteamérica, que gozan de la confianza del público, tales como Heinz, Gerber, BeechNut, Nestlé/Carnation.

Bebidas especiales

Aun en las categorías de productos con ventas en declinación, existen posibilidades de mercado para los exportadores latinoamericanos —por ejemplo, el caso de los cafés especiales—. Las ventas al por menor de café en grano y molido no han mostrado ningún crecimiento en los

últimos años. En Europa y Norteamérica, el consumo *per capita* de café ha bajado (la Organización Internacional del Café estima que los bebedores de café han reducido su consumo de 4.2 tazas por día, en 1962, a 3.3 tazas por día en 1988).

Sin embargo, los cafés especiales mostraron un crecimiento moderado durante la última década. Quizás el mejor ejemplo de producto diferenciado lo ofrece el café "Blue Mountain" de Jamaica. En Norteamérica, el precio al por menor de esta marca supera los US\$ 20 por libra y US\$ 810, situándose por encima de variedades de calidad similar. La totalidad de la cosecha del café "Blue Mountain" es comprada por una firma japonesa que, aprovechando la buena imagen del producto ante los consumidores, ha creado un nicho de mercado muy rentable entre los cafés especiales.

Las ventas al por menor de té a granel y en bolsitas filtrables han declinado en los últimos años (las ventas de té a granel bajaron un 10%, de 1987 a 1988). Sin embargo, las ventas de té especial y té de hierbas representan alrededor de US\$ 100 millones en Norteamérica y ostentan un gran crecimiento.

Una empresa norteamericana que ha tomado la vanguardia en el desarrollo del mercado de té de hierbas es "Celestial Seasonings" (ahora propiedad de General Foods). Se ha concentrado en el segmento de consumidores preocupados por su salud e interesados en sustituir el café, té y bebidas con cafeína por otras mucho más saludables. Las infusiones de hierbas, presentadas como té de hierbas, son un producto popular en Latinoamérica por diversas razones, desde bebida común (yerba mate en Argentina y Uruguay) hasta virtudes curativas asociadas con las tradiciones de los incas, mayas y otras.

El consumo *per capita* de cerveza declinó en Norteamérica de 24.3 galones en 1980 a 23.3 galones en 1988. La tendencia decreciente se debe a la preocupación de los consumidores por su salud y a las exitosas campañas para reducir el manejo de vehículos en estado de ebriedad.

Sin embargo, la variedad de cervezas importadas aumentó notablemente en la última década. La cerveza "Heineken" es la primera entre las importadas en los Estados Unidos. La cerveza mejicana "Corona" ocupa el segundo lugar y domina el 15% del mercado de cervezas importadas. Su éxito se debe a la lealtad del mercado hispano-mejicano en los Estados Unidos, además del grupo de profesionales con altos ingresos, que viven en las ciudades y son varones interesados en

impresionar a sus amistades, por el hecho de beber una cerveza con características especiales (en este caso, una cerveza extranjera que requiere introducir en el vaso un trozo de limón antes de beberla, lo que evoca una imagen de "hombre de mundo", "cosmopolita", "conocedor de cervezas").

La categoría de cervezas especiales puede ofrecer a los productores latinoamericanos de cerveza muy buenas oportunidades de mercado, siempre que el artículo sea diferenciado claramente; por ejemplo, con empaque atractivo, fácil de abrir y manipular y asociado con ciertos rituales para su consumo (el limón en la cerveza "Corona") o para fechas especiales (la "cerveza de cumpleaños").

Cosméticos y productos farmacéuticos

El interés del público norteamericano en consumir productos "naturales" que ayuden a mantener la salud y belleza (sobre todo que disimulen las huellas del envejecimiento) ha hecho crecer notablemente este mercado durante los últimos años.

Un ejemplo de ello lo ofrece la cadena de tiendas "Body Shop" bajo licencia comercial ("franchise") que en Norteamérica y Europa han tenido un éxito extraordinario. Los estantes de tales tiendas están llenos de jabones, perfumes, cremas y emolientes que contienen aceites y esencias de aguacate (palta), almendras, maracuyá, extractos de papaya (papaína), aloe, jojoba y otros productos exóticos. Asimismo, preparaciones medicinales naturales como laxantes y otros que alivian problemas estomacales, tintes naturales extraídos de raíces y plantas para teñir telas o cabellos, etc.

En estos productos, considerados medicinales y cosméticos, el conocimiento y confianza del consumidor en el fabricante son aspectos determinantes en el comportamiento de los compradores. Las oportunidades de mercado para los exportadores latinoamericanos, en este rubro, se encuentran en abastecer de ingredientes a los fabricantes norteamericanos.

2. SUGERENCIAS PARA LOS EXPORTADORES LATINOAMERICANOS DE FRUTAS TROPICALES A NORTEAMERICA¹

Todos los países de América Latina y el Caribe están interesados en promover sus exportaciones no tradicionales, especialmente por las exportaciones agrícolas y su impacto socio-económico; y también inspirados por el crecimiento agrícola exportador de países como Chile.

Al hablar con empresarios y funcionarios de agencias de promoción de exportaciones latinoamericanas, escucho desde hace muchos años una opinión común sobre el enorme potencial que existe para las frutas tropicales en los mercados mundiales. Incluso los países de la Comunidad Económica Europea, Estados Unidos y Canadá tienen aranceles "cero" o muy bajos para frutas exóticas.

Pero, ¿qué ha pasado? Si examinamos cifras y datos, veremos que estos mercados aún están en la imaginación, pues se necesitan desarrollar tanto dentro de América Latina como en los mercados internacionales. No sólo se trata de producir (algo que todavía no se logra en cantidades apropiadas para exportar), sino que también existe la necesidad de cambiar actitudes y difundir el valor de las frutas tropicales

¹ Este artículo fue preparado por el Ing. Emilio Portocarrero de la división internacional agroindustrial de DELOITTE y TOUCHE- Canadá, para el proyecto de Promoción del Comercio de Productos Agroindustriales de América Latina y el Caribe con Norteamérica, financiado por la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI) como parte de un programa de asistencia técnica para el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

para consolidar el mercado. Tarea que requiere de un enorme esfuerzo para desarrollar las fuentes de producción y también de una agresiva estrategia de "marketing" en los mercados.

El potencial de negocios es muy grande, pero sólo se puede materializar con el esfuerzo de muchos años, sin esperar grandes resultados en el corto plazo. Aunque sí se debe actuar estratégicamente, sin perder de vista los objetivos de largo plazo.

Si no se adopta una visión de largo plazo, las opiniones seguirán sonando a "cantos de sirena". Basta con señalar la experiencia de dos países: Nueva Zelanda y Chile. La introducción del kiwi neocelandés en Norteamérica, hasta convertir esta fruta en un producto común en el mercado, tomó cerca de 20 años de esfuerzo continuo para desarrollar la producción y mucho dinero en publicidad y promoción. Del mismo modo, el impresionante desarrollo de la fruta chilena en los mercados mundiales fue una tarea que demandó más de 15 años.

En los últimos años, Latinoamérica—en su esfuerzo para diversificar exportaciones—, ha realizado importantes inversiones en el sector agrícola. La disponibilidad de tierras e infraestructura hacen que ciertos cultivos tengan ventajas comparativas.

El éxito para la exportación de frutas frescas depende de muchos aspectos que deben coordinarse cuidadosamente. El circuito de producción-exportación-distribución-consumo es una cadena que exige esfuerzos especiales para que no se rompa. Por ejemplo, de nada sirve que existan excelentes perspectivas de mercado, si no se ha desarrollado la producción apropiada en cantidad y en calidad.

Los esfuerzos de producción a veces se echan a perder por las pérdidas ocasionadas por un mal manejo post-cosecha. Este es el caso de embalajes inadecuados o falta de almacenamiento apropiado, que hacen que se pierda hasta un 50% de la cosecha. El volumen reducido de oferta exportable es otro aspecto que limita el desarrollo del mercado y el interés de los importadores.

Cuando se trabaja dentro del mercado elegido no sólo debe organizarse un apropiado sistema de distribución; también hay que considerar un aprovisionamiento continuo que mantenga el interés del consumidor en el artículo. Además, cabe plantear una inversión en promoción y publicidad para difundir el producto.

¿Es posible exportar a los Estados Unidos y Canadá?

Los resultados no se pueden obtener en el corto plazo, a menos que la empresa tenga la producción lista para exportar y los recursos necesarios para desarrollar el mercado. El desarrollo de la producción puede llevar entre tres y diez años, dependiendo de la variedad de frutales. El mercado norteamericano exige el abastecimiento en cantidades significativas, que exceden en muchos casos las capacidades de empresas individuales. Se requiere una mejor organización para que el nivel de producción pueda incrementarse, consolidando la oferta; algo difícil de conseguir, debido al individualismo de ciertos empresarios, pero no imposible si se comprenden los beneficios de cualquier asociación para compartir gastos y disfrutar utilidades.

Otra alternativa sería la de buscar socios en el exterior para conseguir la tecnología y/o el "know how" del mercado a través de acuerdos de coinversión. Tanto en el desarrollo de exportaciones agrícolas, como en el fomento de coinversiones DELOITTE y TOUCHE tiene una interesante experiencia que puede transmitirse a los exportadores latinoamericanos.

Los nuevos mercados para exportación, por el reducido volumen de ésta, no pueden basarse en productos tipo "commodity". Hay que considerar segmentos de mercado ("nichos") que actualmente no son atractivos para las grandes empresas norteamericanas, pero cuyo tamaño (un mercado de US\$5 o US\$10 millones) es muy importante para una empresa latinoamericana. Son precisamente esos nichos los que representan la mejor oportunidad.

Expertos en distribución de frutas exóticas —tales como Frieda's en California— opinan que es posible crear y desarrollar un mercado interesante para nuevas variedades de frutas frescas tropicales.

Sin embargo, existen al respecto opiniones contradictorias. Los compradores y vendedores de frutas para fabricantes de sabores e ingredientes no tienen idea del potencial de las frutas exóticas (en las grandes empresas de alimentos, el departamento de **Investigación y Desarrollo** quisieran saber cuál es el paso siguiente que planea el **Departamento de marketing**, mientras que el **Departamento de marketing** quiere saber qué es lo que **Investigación y Desarrollo** va a desarrollar después. Esto, en efecto, puede representar una clara oportunidad de trabajo inmediato con los fabricantes de sabores para

desarrollar prototipos de preparaciones de frutas y obtener la respuesta del personal de marketing.

Otro aspecto que merece especial cuidado es el transporte. Muchos países tienen limitaciones porque los fletes son muy altos o no hay espacio ni frecuencias adecuadas. Por ejemplo, para exportar a Canadá se tienen que despachar los productos vía marítima a Miami o New York y desde allí por avión o camión —dependiendo del producto— hasta Toronto. Este aspecto ha sido resuelto en algunos países, coordinando políticas y concertando con los transportistas, a través de los consejos de usuarios. Incluso, hasta se han logrado reducir significativamente los fletes cuando al transportista se le asegura un volumen de carga que justifique las nuevas rutas o fletes.

¿Cuál es el mercado actual?

En los Estados Unidos, el consumo *per capita* anual de fruta fresca pasó de 90 kilos en 1980 a 96.75 kilos en 1989. El consumo *percapita* de frutas cítricas disminuyó de 28.8 kilos en 1980 a 24.3 kilos en 1989. Aquí juega un papel importante el aumento del consumo del kiwi como fuente alternativa de vitamina C, que ha desplazado en parte el consumo de naranjas de mayor precio. Las frutas no cítricas aumentaron de 61.1 kilos en 1980 a 72.1 kilos en 1989. La producción total de frutas fue de 29 843 ton. cortas con un valor de US\$7 700 millones.

El consumo *per capita* de frutas en los Estados Unidos es todavía bajo, si se compara con el de Francia (115 kg/año) o Italia (172 kg/año). Lo cual da una idea del enorme potencial de mercado, muy lejos del punto de saturación.

Las frutas populares son las manzanas, duraznos, peras, fresas, cerezas y otras de menor importancia como el banano, piña, naranjas, toronjas, kiwi, papaya, mandarina, etc. Las frutas exóticas provenientes de muchos países tropicales tienen una demanda creciente, especialmente en segmentos que se caracterizan por tener ingresos elevados, mayor educación y un interés por lo exótico. También los grupos étnicos influyen sobre el aumento de la demanda.

Un factor importante por considerar es el interés de algunos productores norteamericanos, principalmente de Florida y California, en desarrollar plantaciones de frutas exóticas, todavía en pequeña escala, pero que ya empiezan a competir con productos similares de países latinoamericanos.

¿Dónde están las oportunidades?

Los nichos

Existen varios segmentos interesantes para el exportador:

- a. Frutas frescas tropicales
- b. Frutas frescas tropicales procesadas para consumo directo o como ingredientes/insumos para otras industrias.

Pero, para pensar en el desarrollo de la exportación de frutas procesadas, es necesario estimular la producción suficiente de fruta fresca.

En Norteamérica, el segmento de las frutas frescas tropicales es el que tiene un mayor y más activo mercado, en especial en el caso de las frutas exóticas. Las tiendas de venta al por menor están ampliando sus áreas dedicadas a la venta de éstas, haciendo énfasis en la novedad, frescura y una condición natural beneficiosa para la salud. El "marketing" de frutas tropicales es un aspecto clave para el crecimiento del mercado de productos tropicales procesados porque, a medida que estas nuevas frutas se integran en el proceso de desarrollo, evolucionan.

El trabajo "misionero" es realizado por "brokers" especializados en frutas exóticas. A través de agresivas campañas de promoción de ventas, en cadenas de tiendas especializadas, éstos desarrollan el conocimiento inicial del producto y pruebas de degustación. Tan pronto como el producto empieza a alcanzar un nivel de crecimiento de ventas estable, los "brokers" desplazan su acción a otros productos y dejan que los mayores distribuidores entren en este mercado. Tal es el caso del kiwi que, incluso por la gestión de grandes empresas como Chiquita (antes United Fruit), fue incluido en una línea propia, bajo la marca Chiquita. Otro grupo que hace esfuerzos para introducir nuevos productos frescos en el mercado es The New Zealand Fruit Co., formada por varias asociaciones dedicadas a la comercialización de manzanas, kiwis y peras. Ellos señalan en forma agresiva que el "país de origen" es un aspecto importante en el mercadeo. El mismo caso es el del café colombiano.

También las comunidades étnicas y los operadores de servicios de comidas ejercen una fuerte influencia en la popularización de estos productos.

El período de cosecha apropiado

Los precios fluctúan mucho en períodos de gran concurrencia en el mercado. Por ejemplo, para las importaciones de melones honeydew de Centroamérica, el precio de la caja de 20 libras era US\$11-US\$12 a mediados de enero de 1991, luego US\$9-US\$10 a fines de enero, para llegar a US\$4-US\$7 a mediados de febrero.

Esta variación de precios tan grande afecta adversamente a cualquier exportador. Por esta razón, si se quiere hacer un buen negocio, la cosecha tiene que programarse para la fecha en que la competencia sea menor. Este es un detalle que los exportadores novatos descuidan. Algunos ingenuamente creen que su producto es el único en el mercado. A veces es bueno reconocer que también existen otros países en el mundo que pueden producir en el mismo período, e incluso ser más eficientes.

El mercado hispano en los Estados Unidos

Hay zonas geográficas como Los Angeles, Miami y Nueva York que tienen una gran concentración de población de origen latinoamericano. Este es un segmento que conoce el producto y puede reforzar su consolidación. Existen grandes cadenas de tiendas que abastecen dicho mercado. Un ejemplo es Goya Foods que vende en los Estados Unidos más de US\$200 millones por año en productos alimenticios a los latinos, de los cuales varias docenas de millones de dólares se invierten en productos frescos.

La ventaja de vender en este mercado es que el producto ya es conocido por los consumidores, además de recordarles con nostalgia las comidas de su país de origen. Los gastos de promoción pueden ser menores que en otros segmentos, ya que la demanda está establecida.

Las normas

Las importaciones de frutas tropicales en Canadá no requieren permiso fitosanitario, pero eso no las exceptúa de la inspección por parte del Ministerio de Agricultura. Si se encuentran residuos de plagas o deficiente estado sanitario, el lote completo puede ser destruido.

Otro aspecto, a cargo del Ministerio de Sanidad-Canadá es la cantidad de residuos de aditivos y pesticidas. Existen estrictas regulaciones para el tipo y cantidad de residuos permitidos, ya que

muchos productos químicos empleados en el agro, en otros países, han sido prohibidos en Canadá.

Muchos productos tropicales no tienen normas específicas, porque son desconocidos, pero sí deben ajustarse a las normas generales de empaque y etiquetado.

En la práctica, debido a que el transporte de muchos productos que se importan en Canadá usan la vía de puertos de entrada en los Estados Unidos, estos embarques deben cumplir en primer lugar con la normas fitosanitarias de este país.

La oficina de inspección APHIS del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos exige un permiso para casi todos los productos agrícolas que se importan. Mantiene listas de productos aprobados por país para ingresar en los Estados Unidos y sus listas están sujetas a cambio, conforme se agregan y se suprimen productos. Tiene un programa de pre-autorización ("Pre-clearance"), a disposición del país exportador que lo requiera, mediante el cual los productos son inspeccionados en el país de origen antes de ser embarcados hacia los Estados Unidos. Las normas e inspecciones, para determinar los niveles de contaminación de pesticidas, residuos varios y etiquetado, están a cargo de la FDA.

ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA EL EXPORTADOR

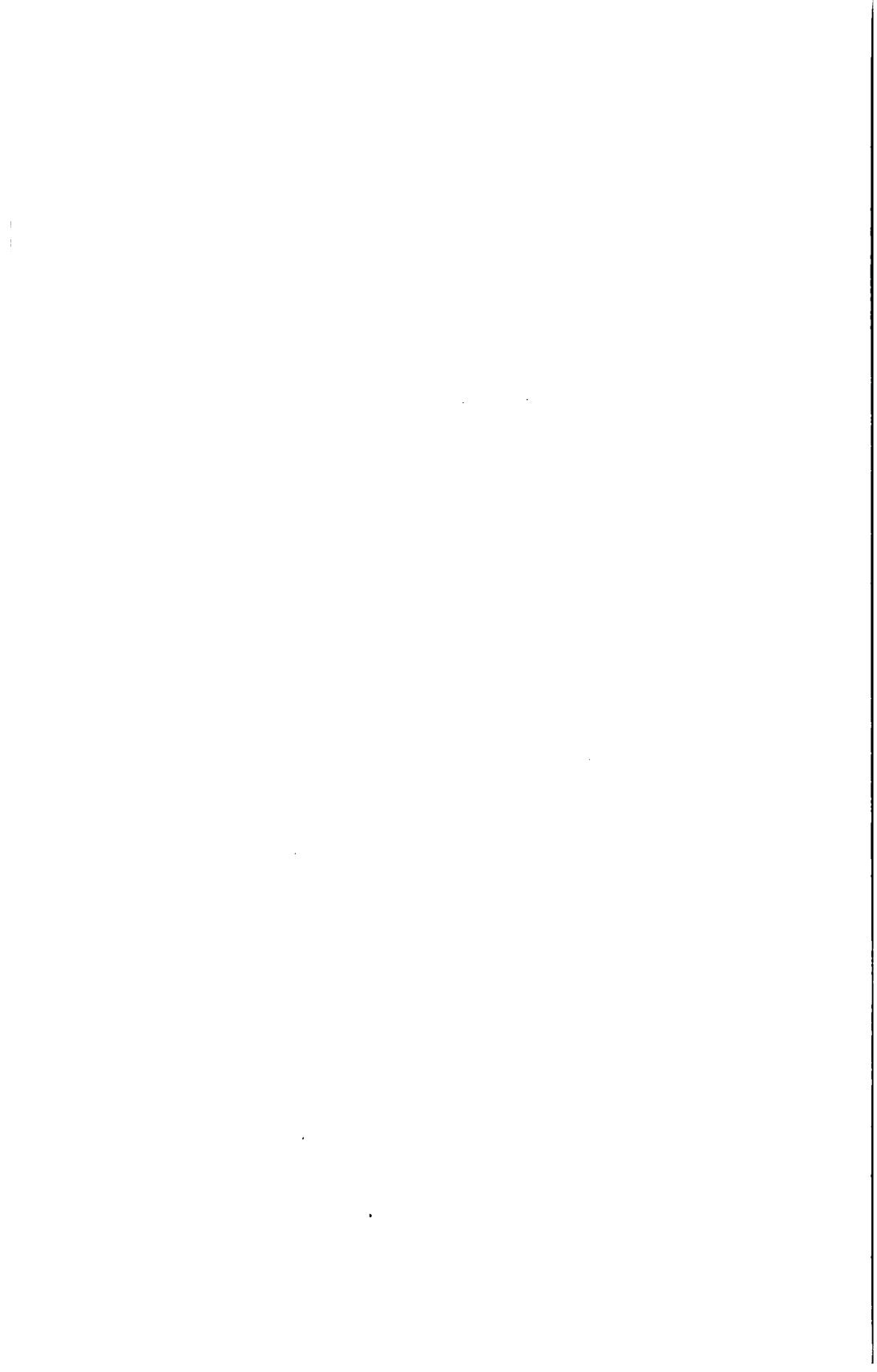
El empresario latinoamericano decidirá la elección de un producto para exportar, considerando varios aspectos:

- a. **Que el producto tenga ventajas intrínsecas frente a otros sustitutos**, ya sea por su sabor, apariencia, rentabilidad u otros factores. Ha de tener en cuenta que su producto no es el único en el mundo (aunque él piense que sí). Hay productos en Asia y África que, con ligeras variaciones, son muy parecidos a los de la selva amazónica. Si bien se va a competir con otros proveedores extranjeros, hay que procurar que el período de cosecha no sea el mismo. Si tenemos pocos competidores en el período en que nuestro producto sale al mercado, los niveles de precios serán más estables, lo mismo que las utilidades.

- b. Debido a los altos costos de transporte, tendrá que **seleccionar productos en los que el precio Internacional sea lo suficientemente atractivo** como para cubrir los costos de transporte.
- c. **Debe seleccionar un segmento específico** del mercado. Hay que apuntar al blanco. El mercado norteamericano es demasiado grande y exige una gran concentración de esfuerzos para tener éxito.
- d. **Debe asegurarse de que el producto seleccionado tenga el volumen de oferta suficiente** para interesar a un importador en Norteamérica. Por ejemplo, en un producto nuevo para este mercado, ofertar un valor de US\$50 000 de fruta fresca por año quizás no tenga ningún atractivo de negocio para un importador. Pero si varios exportadores pueden ofrecer US\$1 millón en el mismo tipo de fruta fresca, este valor puede justificar algún tipo de mínima inversión en promoción y publicidad en el mercado, lo cual garantizará el futuro crecimiento de las ventas.
- e. **Debe iniciar con anticipación los trámites para lograr las autorizaciones fitosanitarias de los organismos correspondientes** (USDA-APHIS, FDA, etc). Por ejemplo, un exportador sudamericano, después de invertir y preparar su producción exportable con varios años de anticipación, se encontró la ingrata sorpresa —cuando pretendía hacer el primer embarque a los Estados Unidos—, de que su producto no tenía la aprobación fitosanitaria correspondiente. El trámite ante las autoridades norteamericanas le tomó cerca de dos años adicionales. Su "olvido" le costó muy caro.
- f. **Debe cuidar la aceptación del producto por parte del consumidor.** Para esto hay que realizar pruebas en el mercado elegido, con el apoyo de los distribuidores. Se tienen que diseñar embalajes apropiados tanto para el transporte como para su fácil exhibición en las tiendas. Por ejemplo, en el puesto terminal de alimentos de Toronto, la mayor venta de productos exóticos (así como su precio) está influida por el empaque del producto. Este empaque atrae al consumidor y es una poderosa herramienta de "marketing", además de proteger al producto durante el transporte y manipuleo.
- g. **Debe explorar las posibilidades de asociaciones comerciales y coconversiones** con empresas establecidas en el mercado y que poseen canales propios de distribución.

- h. Dispuesto el embarque, debe cumplir "al pie de la letra" con todos los requisitos fitosanitarios, de residuos químicos y de pesticidas, de empaques y embalajes, de calidades y presentación de los productos. Si las autoridades sanitarias detectan cualquier incumplimiento de las normas, el exportador no sólo se hace acreedor a una multa, sino que el lote completo puede ser incinerado o echado al fondo del mar.**

- i. No debe esperar grandes utilidades desde un inicio. En todo lanzamiento de nuevos productos, muchas veces hay que sacrificar márgenes al principio y dedicar estos fondos a promoción y publicidad. Siempre hay que tener en cuenta que la exportación es un negocio de largo plazo. Si no se piensa así, será mejor dedicarse a otra actividad.**



3. COINVERSIONES ENTRE EMPRESAS LATINOAMERICANAS Y NORTEAMERICANAS¹

La necesidad de una "coinvertión"

La concertación de coinversiones (*"joint venture"*) requiere un gran esfuerzo y recursos de parte de ambos socios, especialmente de la empresa iniciadora de la misma. Por eso, todo comienza por entender las razones por el que dicho esfuerzo debe hacerse. Las principales son las siguientes:

- a. La creciente interdependencia entre todas las economías del mundo, incluyendo Latinoamérica y el Caribe y la creciente expansión de las operaciones y mercados, lo que obliga a las empresas a buscar nuevas fuentes de abastecimiento, compradores y recursos.
- b. La difusión de la tecnología intensifica la competencia, siendo el área de investigación y desarrollo de nuevos productos la de mayor cooperación entre empresas. Las empresas latinoamericanas que no se modernicen se encuentran expuestas a perder mercados frente a la competencia.
- c. La tendencia en los mercados mundiales marcha hacia la integración, por lo que tener acceso a ellos significa una buena

¹ Este artículo fue preparado por Vernon Smith, consultor de DELOITTE Y TOUCHE, para el proyecto de Promoción del Comercio de Productos Agroindustriales de América Latina y el Caribe con Norteamérica, financiado por la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI) como parte de su programa de asistencia técnica para el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

oportunidad para las empresas. Sin embargo, tal integración implica que también los competidores pueden ingresar en los mercados locales. Como ejemplo, casi 75% del mercado americano vive en estado de permanente competencia. Si el GATT logra todos sus objetivos, la integración en el nivel mundial avanzará aún más. Si no es así, al menos se darán los bloques de integración regional (Acuerdo de Libre Comercio Norteamericano, CARICOM, Grupo andino, MERCOSUR, etc).

- d. La mayoría de las empresas por sí solas no pueden desempeñar un buen papel frente a la competencia internacional. Muchas encuentran que no pueden capitalizar sus posibilidades (perdiendo oportunidades de expansión) o que tienen debilidades difíciles de superar (las cuales se desconocen hasta que la competencia las aprovecha). Por lo tanto, la palabra clave es **cooperación**. En varios aspectos, esta cooperación requiere unir esfuerzos.

Una empresa necesita saber dónde se encuentran las posibilidades, tanto para proteger sus inversiones como para tomar ventaja de nuevas oportunidades. Cualquier actividad que permita a la empresa aumentar sus ingresos, reducir sus costos unitarios y generar el crecimiento empresarial, es digna de consideración.

Factores del medio ambiente

La mayoría de alianzas estratégicas generalmente ocurren entre empresas de un mismo país o región. Al considerar la posible asociación entre empresas latinoamericanas y norteamericanas, se necesita evaluar el ambiente en el que se realizará la coconversión. En algunos casos, la empresa operará en un nuevo mercado, como el norteamericano, o viceversa, lo que implica una nueva experiencia.

Consideraciones políticas

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

- a. ¿Existe estabilidad política?
- b. ¿Cómo se conducen las relaciones entre el sector privado y el gobierno?

- c. **¿Cuáles son los riesgos de expropiación?**
- d. **¿Son las compañías locales mejor tratadas que las extranjeras o las empresas locales con alguna participación extranjera?**
- e. **¿Se estimula la inversión extranjera?**

Consideraciones económicas

Es importante también considerar la situación y manejo económico del país:

- a. **¿Cuál es la situación económica del país y sus tendencias a largo plazo?**
- b. **¿Es la moneda estable, cómo se maneja el régimen cambiario?**
- c. **¿Cuál es la tasa de inflación del país, el déficit público, la tributación, la tasa de interés?**
- d. **¿Cuál es el nivel de desarrollo de la infraestructura y la complejidad económica general?**
- e. **¿Cómo se estructura la política comercial?**

Consideraciones legales

El marco legal determina cómo constituir la coinversión:

- a. **¿Hay restricciones para la propiedad extranjera o para la protección de monopolios?**
- b. **¿Existen restricciones de comercio exterior, laborales, o de contenido local en insumos que afecten las operaciones?**
- c. **¿Cuáles son las regulaciones con respecto a la remisión de utilidades?**

Si la empresa latinoamericana desea integrarse con otro socio del área deberá responder a las preguntas mencionadas anteriormente. No todas las respuestas serán positivas, pero la empresa debe evaluar los riesgos asociados. Esto ayudará en su posición negociadora frente al

posible socio. Hay que advertir que los diferentes sectores económicos pueden tener respuestas distintas a estas preguntas.

Otro tipo de preguntas que pueden ser importantes, en este punto, son aquéllas referentes a la cultura, idiosincrasia y preferencias populares que pueden ser fuente de preocupación o de oportunidades.

La última pregunta y la más importante, es la siguiente: ¿la coconversión proporcionará más beneficios que costos a ambos socios?

Tipos de asociaciones estratégicas y el Proyecto IICA/ACDI

No se consideran asociaciones estratégicas las siguientes:

- a. Cuando una empresa se expande mediante el uso exclusivo de sus propios recursos, empleando su propio capital y recursos humanos. No hay socios externos.
- b. Cuando puede extender sus operaciones, mediante la compra de servicios o infraestructura que le permitan realizar las funciones necesarias (acuerdos contractuales directos tales como adquisición de servicios, abastecimiento, distribución, etc.) Muchas de estas operaciones dependen de qué función pueda desempeñarla más eficientemente una empresa externa.
- c. La adquisición de otras empresas para utilizar sus recursos. El comprador asume el control total de todos los recursos.

Las asociaciones estratégicas son aquéllas de largo plazo que se hacen entre dos o más empresas para consolidar ventajas mutuas. Las decisiones se toman conjuntamente, de acuerdo con el tipo y cobertura de la asociación y, una vez constituida la coconversión, independientemente de la forma que ésta asuma, permanecen respetadas por los socios.

El tipo de asociación dependerá de la manera en que la empresa perciba esta ventaja mutua. Puede variar desde una simple asociación comercial hasta el desarrollo de inversiones que impliquen producción y otras funciones empresariales. Son muchas las variaciones que estas asociaciones pueden generar, pero las principales son:

Licencia comercial (Franchising). Esto permite a la empresa expandir el mercado, desarrollar nuevos centros de utilidades, recuperar inversiones y aprovechar economías de escala. El usuario de la licencia

comercial obtiene métodos de trabajo, uso por lo general de una imagen de nombre y marca establecida, a veces algún capital de respaldo y el apoyo de la empresa matriz para el abastecimiento, requisitos legales y otros.

En el proyecto de promoción de coinversión con el IICA, esta modalidad no será considerada por las actividades del proyecto.

Licencia de fabricación (Licencing). Es un arreglo contractual que permite al usuario el uso de un nombre, proceso, tecnología, marca, etc. A menos que en el contrato esté incluido, se proporciona poco entrenamiento. A veces algunas empresas intercambian licencias entre ellas.

Si el acuerdo es de largo plazo, este tipo de modalidad puede ser apoyado por el proyecto IICA.

Acuerdos de Cooperación. Este tipo de acuerdos cubren una serie de aspectos, incluyendo aquellas restricciones como, por ejemplo, NO vender en el territorio del otro socio. Algunas formas comunes de estos acuerdos son:

- a. Proyectos conjuntos de investigación y desarrollo.
- b. Acuerdos de intercambio de producción, donde las empresas fabrican los productos de ambas.
- c. Mercadeo y promoción conjunta, donde las empresas venderán los productos de ambas dentro de sus respectivos territorios de ventas.
- d. Acuerdos de producción de partes y componentes.

Si el acuerdo es de largo plazo e incluye una responsabilidad conjunta, entonces este tipo de coinversión recibirá el apoyo del Proyecto IICA/ACDI/AgCan. (en adelante: el Proyecto).

Inversiones conjuntas. Pueden tener un amplio rango, desde la cooperación en una función específica en la que los socios tienen un interés particular (mercadeo y desarrollo de nuevos productos) o inversiones que pueden influir en todas las actividades empresariales y son reflejo de sus actuales recursos. La participación en la asociación es del 50% de cada parte.

Esta modalidad es considerada una verdadera coinversión. Será de interés del Proyecto, a menos que asuma la forma de compra de empresas. Cabe indicar que si dos empresas de común acuerdo deciden comprar una tercera, tal operación podría ser de interés para el Proyecto.

Consortios. Es una asociación de empresas con objetivos comunes pero que mantienen algunas actividades locales independientemente. Si los consorcios buscaran asociarse con empresas norteamericanas para expandir actividades, el Proyecto tendría interés en apoyarlos.

Coinversión. Las modalidades mencionadas anteriormente pueden considerarse coinversiones. Sin embargo hay que añadir las siguientes características comunes:

- a. El acuerdo es de largo plazo.
- b. Ambas partes comprometen recursos de propiedad y están dispuestas a continuar sus aportes.
- c. El proceso de toma de decisiones es conjunto, aunque a menudo se deleguen a una tercera instancia establecida oportunamente.
- d. El acuerdo es mutuamente satisfactorio, pero flexible para responder a oportunidades o enfrentar adversidades.
- e. Como un ente viviente, la coinversión puede evolucionar más allá de los intentos iniciales, pero sólo bajo circunstancias de beneficio mutuo.
- f. La coinversión desarrolla la confianza entre las dos empresas. Si no es así, los socios decidirán otro tipo de acuerdo (por ejemplo, contrato de servicios o compra). La confianza consiste en cumplir con lo prometido.
- g. La coinversión puede ser disuelta.

En el Proyecto, ninguna función empresarial será excluida de los acuerdos de coinversión. Como se verá en la siguiente sección, éstos pueden estar relacionados con mercadeo, tecnología, financiamiento, etc.

¿Por qué entrar en una coinversión?

La razón fundamental es una: seguir siendo rentables y competitivos. Pero solamente será válida en la medida que los beneficios para los asociados sean mayores que cualquier otra alternativa.

La coinversión es un intento de retener el control de los socios sobre lo que se ha acordado hacer conjuntamente. Las utilidades serán proporcionales a la participación accionaria (por ejemplo, 30%, 50% ,etc). También los costos serán asumidos proporcionalmente, aunque a menudo reflejen recursos productivos o servicios más que el exclusivo financiamiento. Las responsabilidades no indican participación en la propiedad pero sí reflejan los acuerdos conjuntos.

Se requiere asimismo una cuidadosa preparación. Hay que identificar claramente qué es lo que la empresa necesita y cómo la coinversión resolverá esa necesidad. Esto es parte de una estrategia integral de la empresa. Si no fuera así, los socios potenciales serían incapaces de entender sus obligaciones y no se interesarían lo suficiente.

La estrategia requiere cuantificar realísticamente sus pronósticos de cómo el nuevo trato cambiará costos, ingresos y rentabilidad. La empresa deberá basarse en hechos y cifras, no en buenos deseos.

Uso apropiado de recursos

Cada coinversión puede ser constituida para tomar ventaja de las fuerzas de los socios y sus necesidades. Por ejemplo, empleando los recursos de otros socios, la empresa puede expandir su área de oportunidad en nuevos mercados y tecnología. Todo esto puede hacerse utilizando en forma óptima los recursos disponibles.

Momento adecuado

Para resolver una necesidad, problemas o tomar ventaja de oportunidades hay que contar con el factor tiempo. Ejemplo, si se busca consolidar la posición en nuevos mercados , especialmente cuando no se tienen todos los recursos para enfrentar a la competencia, una demora puede permitir a ésta captar una proporción irreversible del mercado.

Igualmente, los adelantos tecnológicos pueden forzar a la empresa a reaccionar, antes de que se tengan recursos internos para responder, por lo que se necesita un socio.

Las preguntas fundamentales son:

- a. ¿Cuánto afectará nuestras actividades cualquier demora?
- b. ¿Cómo ayudará la aceleración del proceso a la rentabilidad de largo plazo?

Desarrollo de mercados

Al capturar mercados por medio de coinversiones, la empresa está esencialmente tratando de lograr un mejor control del medio ambiente, mediante la integración vertical y horizontal. Necesita decidir si esta alternativa será mejor que utilizar sólo sus propios recursos o firmar acuerdos contractuales. En este caso, se deben tomar en cuenta varias premisas:

- a. La empresa desea desarrollar nuevas áreas de mercados. Sin una presencia activa en el mercado, puede ser muy complicado, caro, legal o culturalmente difícil mantener una participación apropiada en él. En su forma mas simple, un contrato de distribución puede con el tiempo conducir a una asociación tipo coinversión, si es que ambas partes están de acuerdo.
- b. La empresa desea incrementar la eficiencia en el mercado . Si hay una función específica que el socio potencial puede desempeñar mejor, si desea mantener poder de decisión y desarrollar un nuevo centro de utilidades, entonces un acuerdo de coinversión será el apropiado, especialmente para conseguir servicios complementarios como transporte, empaque, ventas, promoción, etc.

En algunos casos las empresas se asocian con otras que no sean competencia directa, pero también son bienvenidos a veces los tratos con competidores, para que el abastecimiento del mercado sea adecuadamente atendido.

- c. En cierto momento del proceso de expansión, la empresa puede interesarse en desarrollar nuevas líneas de productos. Algunos servicios pueden ser contratados fuera. Para desarrollar la lealtad del consumidor, a veces es necesario asociarse con tiendas detallistas, como una manera de probar el mercado. Al asociarse con fabricantes, se puede aprovechar para abastecerlos de insumos, relación que puede ser mutuamente beneficiosa para ambos.

- d. Para los productos establecidos en el mercado, el uso de nuevos canales de distribución puede ser muy rentable. Este esfuerzo a menudo implica una reducción del número de intermediarios o el desarrollo de economías de escala. Una manera de hacerlo es establecer coconversiones con empresas de mentalidad similar, de tal modo que el mercado pueda ser abastecido por listas múltiples de productos de ambos. Esto añade profundidad y variedad a las líneas de productos, sin aumentar los costos de fabricación. La empresa puede racionalizar su producción sin temer que su presencia en el mercado se vea disminuida.
- e. Conforme se expande la empresa, se requiere mejorar el abastecimiento de insumos. Un acuerdo de este tipo puede asegurar tal objetivo.
- f. Si el trato se aplica correctamente, puede inhibir el crecimiento y la eficiencia de los competidores o incorporarlos dentro de la estrategia empresarial. Por lo menos, se fortalece el poder de negociación con compradores y proveedores.

Mejoramiento de operaciones

Una de las mayores ventajas de los acuerdos de coconversión consiste en la transferencia de conocimientos técnicos para el manejo de operaciones de manufactura. Muchas empresas no ven la necesidad de mejorar los procesos de fabricación hasta que se enfrentan a la competencia. Su lema es "la empresa ha sobrevivido, haciendo lo de siempre". Otras empresas en cambio deciden evaluar seriamente su capacidad productiva cuando se presentan nuevas oportunidades de expansión.

El mejor socio es aquél que ha pasado por un proceso de modernización y que tiene la fuerza y el deseo de expandir sus operaciones. Estos socios ven oportunidades de economías de escala en el marco de una coconversión en otro país.

Los candidatos preferidos para un acuerdo de coconversión son las empresas del mismo ramo (aun si son competidores, pues ello puede aumentar la participación en el mercado) y, en este sentido, la transferencia de tecnología de procesos resulta vital. Esto es lo mejor que la firma latinoamericana puede ofrecer, como participación de su propia compañía; pero hay otros activos que pueden ser compartidos: el conocimiento sobre mercadeo dentro de la región, la seguridad en la

provisión de insumos o una base de producción contractual. El más simple convenio de coinversión, puede comenzar con un acuerdo sobre intercambio de manufacturas. Otro puede ser efectuarse en el campo de la provisión de componentes.

Los conocimientos que un socio puede aportar en el proceso de coinversión son:

- a. Mejora en la productividad, usando diferentes técnicas y procesos.
- b. Consejo sobre avances en equipamiento. A veces, el equipo sugerido no es el más moderno, pero sí el de mejor costo efectivo.
- c. Mejor utilización de materias primas, o cambios en la clase de materia prima utilizada. Asimismo, el trato puede sugerir combinación de recursos para obtener ventajas de economías de escala.
- d. Control de inventario y control del costo general de operaciones.
- e. Ahorro de gastos, en términos de energía, control de polución o cualquier nuevo requerimiento que sea demandado por el público consumidor (que variará si se está introduciendo el producto en Norteamérica) o por la política del gobierno.
- f. Quizá la más importante transferencia de tecnología se dé en el **entrenamiento** de trabajadores y de la gerencia para que ambos sean más efectivos.
- g. La firma podría **racionalizar** sus operaciones, determinando cuáles pueden ser asumidas por la entidad establecida, o por un subcontratista de la misma.
- h. Los dos socios podrían **especializarse** en un producto o bien en una base funcional. La firma latinoamericana podría, por ejemplo, manufacturar algunos productos originariamente producidos en Norteamérica, y viceversa. O la firma norteamericana podría ser responsable por todo el paquete, en tanto su par latinoamericana podría asumir la responsabilidad por la provisión de materia prima. La estructura de las operaciones puede ser cualquiera que aumente beneficios o reduzca costos.

- i. El establecimiento de la coconversión normalmente es una buena oportunidad para prever medidas de **control de calidad** operacional.

Ventajas de tecnología

El mejoramiento de tecnología es tan importante como una función de operaciones, por lo que usualmente es tratada como un tema separado. De hecho, se trata de un área donde los dos socios pueden obtener rápidamente resultados y establecer su confianza uno en otro.

La transferencia de tecnología puede ser la función asignada a un acuerdo de coconversión. Uno de los socios puede aportar la tecnología, bien sea a través de compra o de desarrollo. Es de hacer notar que el socio puede estar en la misma clase de negocios, pero esto no es un requisito. Por ejemplo, una compañía de servicio en computación o una fábrica de muebles pueden entregar la tecnología a una compañía procesadora de alimentos. Lo esencial es que la tecnología pueda ser adaptada y aplicarse.

Algunas vías para llevar esto a cabo son:

- a. Un simple arreglo de licencia, con cláusulas para actualizar constantemente la tecnología. En muchos casos, lo anterior puede ser manejado como un componente separado de un trato más amplio.
- b. La compañía puede comprar la tecnología completa, en cuyo caso no sería probablemente la mejor alternativa.
- c. Una compañía puede intercambiar valores por tecnología, por ejemplo ofreciendo algo que sea valioso para el socio..
- d. A menudo, la transferencia no es suficiente. Es necesario adaptarla a las necesidades circunstanciales de la firma. Una vez más, esto tiende a ser parte de un arreglo más amplio, con una firma que adquiera este servicio a una compañía idónea.

La búsqueda y el desarrollo de tecnología pueden ser muy caros. Si una firma se halla comprometida desde el principio, puede obtener una ventaja competitiva significativa. Esto puede ser tan importante que produzca un desarrollo de modelos y normas establecidas, que los competidores no pueden igualar. A la inversa, los riesgos son también

muy altos y pueden invertirse grandes cantidades de recursos sin obtener una ventaja final.

Así, es común que:

- a. Un extenso grupo pueda compartir los costos y riesgos.
- b. La tecnología desarrollada pueda ser aplicada a través de las economías de escala, las cuales apoyan el continuo desarrollo de la empresa.
- c. Un consorcio así formado puede desarrollar y proteger estándares (tanto normas industriales como regulaciones del gobierno).
- d. Cuando la firma latinoamericana entra en una relación de socio en la coinversión, entonces la tecnología es o bien muy cara o no la última desarrollada. Aun así, puede ser considerablemente mejor que aquélla detentada por los competidores.

Ventajas de organización

Cuando una empresa intenta un tratado de coinversión, el primer paso consiste en hacer una evaluación crítica de la firma. Este puede ser el primer análisis que se haga, y el resultado mostrará tanto los puntos fuertes como las debilidades dentro de la firma. Si ésta logra desarrollar después un plan de estrategia para el futuro, participe o no a la larga en la coinversión, una valiosa contribución habrá sido hecha.

El socio puede contribuir a fortalecer la organización de varias maneras, y el acuerdo entre los socios posiblemente extienda el beneficio a su propia empresa.

El manejo gerencial puede ser mejorado, tomando en cuenta varias circunstancias:

- a. La necesidad de explorar la experiencia del socio entrante. Esto puede ser logrado mediante discusiones informales, sin tener que actuar como parte de un conjunto. El interés de ambos socios consiste no sólo en fortalecer la coinversión, sino también en fortalecerse mutuamente.
- b. El socio puede haber desarrollado o tener acceso a mecanismos de solución de problemas gerenciales; por ejemplo, un sistema de manejo de información que puede ser rápidamente adaptado.

- c. El socio puede seguir trabajando particularmente con su empresa, a la par del avance del acuerdo establecido. El impacto de éste influirá en las operaciones de la firma.

Lo anterior indica que la firma puede racionalizar sus operaciones o entrar en nuevas áreas. La coinversión creará sus propios problemas y oportunidades, a los cuales la firma debe responder. Esto, a través del tiempo, forzará probablemente a la reestructuración de las operaciones de la firma.

Si la coinversión funciona adecuadamente, o aun si la firma aprende algunas lecciones valiosas como consecuencia de su participación en la misma, entonces ésta puede disponerse a cambiar algunos componentes de sus operaciones, como por ejemplo especializarse en líneas de productos, subcontratar funciones, expandir las responsabilidades del nuevo complejo.

Una cosa es cierta: la participación en la coinversión cambiará las características de la firma de un modo u otro.

Coinversiones con participación financiera

Algunas coconversiones responden a razones puramente financieras, tales como capitalizar la empresa. En su forma más simple, existe un intercambio de participación accionaria por financiamiento. En su forma extrema, se produce una adquisición o una fusión.

Las variedades identificadas anteriormente requieren (aunque no siempre) alguna inversión financiera. Aquellas estructuradas sobre razones puramente financieras, tienen las siguientes características:

- a. La reducción del riesgo es una razón muy importante para encontrar un socio financieramente sólido.

La participación en la propiedad se otorga para reducir la inestabilidad financiera de la empresa. La firma debe tener bienes que sean inherentemente valiosos desde su propia óptica; por ejemplo propiedades, fuentes de suministros, una posición dominante en el mercado en la región latinoamericana, etc. Una compañía latinoamericana que demuestre desesperación financiera no encontrará un socio, en tanto que una firma que exija capital para invertir resultará atractiva.

La consideración fundamental radica en que la participación accionaria cedida es controlada por los dos socios.

- b. La función que un acuerdo de coinversión debe cumplir exige altos costos. Su estructuración entre dos o más socios reduce la necesidad de inversión. Los acuerdos de coinversión están a menudo estructurados sobre el principio de que la firma no puede permitirse quedar excluida. El dinero no invertido allí puede ser invertido en especialización o mejoramiento de la producción o del mercadeo.
- c. Normalmente, la coinversión es un medio para proveer capitalización, pero no siempre participación accionaria. Una modalidad (legalmente distinta) puede consistir en aislar a los dos socios entre sí; de modo que si algo sale mal, al menos la entidad conjunta sobreviviría y la inversión no se perderá.

Conclusión

Hay tantas razones para formar entidades de coinversión, como entidades de coinversión existen. Cada una es ligeramente diferente y su formación ha sido consecuencia de diferentes móviles. Ambas partes tienen sus objetivos, y la coinversión solamente funcionará si esos objetivos se logran. El hecho de que los objetivos estén basados sobre programas reales de actividades y análisis fundados de ambas empresas, hace que su éxito sea un hecho corriente.

La primera decisión: una estratégica revisión de cuentas

Para analizar la posibilidad de coinversión, la empresa necesita determinar en qué forma ésta afectará los objetivos estratégicos de la empresa. Para hacer eso, los puntos fuertes y debilidades de la firma deben ser conocidos. También debe existir una apreciación realista de sus oportunidades y de su posición competitiva. Una vez que esto se conozca, la firma tendrá una visión real, del camino más ventajoso que ha de adoptar.

Para entrar en la coinversión, la firma necesita no solamente convencerse a si misma de la conveniencia de tal situación, sino que también necesita convencer a su socio potencial. Debe ponerse en la posición de dicho socio, para descubrir lo que a éste le puede resultar más atractivo de su firma. Hay que estimular la idea de que vale la pena hacer negocios con nuestra empresa. Si no hay una respuesta preparada

para preguntas naturales, tanto el entusiasmo como la confianza se pierden.

La siguiente pregunta es fundamental: Si usted quiere un socio ¿qué tiene preparado para ofrecerle?

Una estratégica revisión de cuentas plantea algunas difíciles preguntas sobre varios de los componentes del negocio. No todas las mencionadas a continuación suelen darse, dependiendo de la función que deba cumplir la coconversión. Sin embargo, un conocimiento de estos aspectos permitirá negociar un acuerdo sobre la base de la realidad y no de los deseos.

Análisis de mercado

¿Existe una estrategia de mercadeo? ¿Cómo está estructurada e impuesta? Esto incluye:

- a. ¿Cuál es su posición actual en el mercado? Considerar líneas de productos; ciclos de vida; participación en el mercado; precios; calidad; estrategias de mercado; investigación requerida e instrumentos legales, tales como patentes, licencias, arreglos contractuales, etc.
- b. Tendencias actuales del mercado, tanto dentro de los mercados actuales como de los mercados potenciales (esto último al menos en forma suficiente como para identificar mercados prioritarios). La investigación más profunda puede encararse en una etapa posterior.
- c. El desempeño de los competidores.
- d. Su habilidad para penetrar mercados, utilizando recursos de la compañía y el alcance que es necesario asignar a la delegación de funciones.
- e. El desempeño de los agentes existentes, distribuidores y personal propio.

Innovación y capitalización

¿Qué grado de avance tecnológico presenta su empresa?.

- a. ¿La utilización de tecnología le da a su firma un perfil competitivo?. Responder en términos de capitalización, compromisos de investigación y desarrollo de productos, calificaciones y percepción de la gerencia acerca de la utilidad de los avances tecnológicos.
- b. ¿Posee la compañía patentes o, al menos, tecnología única en su área de mercado?.
- c. ¿Se necesitará mayor capitalización para mantener la competitividad deseable?. Si es así, ¿cómo se financiará dicha necesidad?.

Recursos humanos

La evaluación realista del recurso humano empieza por su gerente y/o propietario. Lo importante es determinar si se puede trabajar sin conflictos con el futuro socio. Otros aspectos son:

- a. Es necesario evaluarse a sí mismo en términos de liderazgo, estilo gerencial, flexibilidad, adaptabilidad y habilidad para planificar.
- b. ¿Son capaces los gerentes de manejar el futuro complejo? ¿Tienen experiencia en negocios internacionales? Si no, ¿dónde puede adquirirse?.
- c. ¿Cuán hábil es su fuerza de trabajo y cuán adaptable si, por ejemplo, son introducidas nuevas tecnologías?
- d. ¿Cuáles son los factores de motivación dentro de su compañía (el salario es uno de ellos)? ¿Cómo son si se les compara con los de sus competidores?.

Productividad

La productividad es una amalgama del capital con los recursos humanos. ¿Cómo esos elementos pueden ser mezclados nuevamente y cambiados al ingresar en la coconversión? Algunos factores incluyen:

- a. Las economías de escala. ¿Qué sería lo mejor (y si la propia competitividad puede sostenerlo)?
- b. ¿Es adecuada la capitalización? ¿Cuál es el nivel de los costos?.

- c. ¿Cuál es la diferencia entre la actual y la óptima utilización de la capacidad empresarial?
- d. ¿Qué papel juega la calidad en su línea de producción? Por ejemplo, ¿cuál es el nivel de merma o desperdicios dentro de la producción y/o inventarios paralizados?
- e. Costos de operación y gastos generales por unidad de producción.

Recursos financieros

Los recursos financieros deben estar equilibrados. Demasiados recursos y un socio pueden no necesitarse. Pocos recursos y un socio pueden no ser de interés.

- a. Se necesitan recursos financieros adecuados para cumplir los objetivos de producción, capitalización y mercadeo. Asimismo, los recursos financieros pueden ser necesarios para una rápida expansión o reestructuración que permitan enfrentar la competencia o tomar ventaja de las oportunidades.
- b. ¿Cuál es la participación accionaria y cómo se relaciona con la capacidad de endeudamiento a corto y largo plazo?
- c. ¿Cuál es la rentabilidad del manejo financiero?.
- d. ¿Qué efectos producen las situaciones externas, como la inflación, las fluctuaciones de la moneda, las características del flujo de fondos a través de las fronteras, etc.?

Rentabilidad

Muestre su trayectoria de rentabilidad y explique las fluctuaciones que han ocurrido.

- a. ¿Cómo es su desempeño frente a sus competidores y/o con otros sectores?
- b. ¿Hay un buen retorno en la inversión y capacidad para refinanciar?. Por ejemplo, la coconversión puede requerir financiación: ¿de dónde proviene ésta?

- c. ¿Cuáles son los márgenes neto y bruto y cómo pueden ser manejados?
- d. ¿Invertiría usted recursos adicionales dentro de su compañía?. ¿Es para usted la alternativa más ventajosa para generar ganancias?

Conclusión

Para que el Proyecto se concrete, es imperioso saber que existe una verdadera oportunidad de co inversión. No se pueden mostrar sólo sueños a un posible socio norteamericano o solamente una indicación verbal de buena intención. El Proyecto necesita presentar a la empresa norteamericana información sustancial sobre la empresa latinoamericana que propone la co inversión. Una evaluación estratégica de la empresa establecerá bases para el acuerdo y satisfará las negociaciones iniciales entre los socios potenciales.

La constitución de un acuerdo de co inversión

Cada acuerdo de co inversión presenta funciones claramente definidas. Estas serán especificadas en un proceso de negociación entre las dos partes.

Este es un documento legal, y en la mayoría de los casos establecerá una entidad o corporación legal. Mientras la estructura será ligeramente diferente, dependiendo de los temas en que los socios han logrado un acuerdo, los siguientes componentes tienden a ser comunes:

Organización y estructura

La organización debe responder a los objetivos enunciados y precisar qué se intenta hacer. Además incluirá:

- a. Tareas específicas que apoyen la función requerida.
- b. Quién llevará a cabo esas tareas y el compromiso de cada socio.
- c. Cuándo, dónde y cómo las tareas deben ser llevadas a cabo.
- d. El tipo de sociedad formal que será establecido.

Financiamiento

Ambos socios necesitan llegar a un acuerdo sobre los recursos financieros acordados. Es de hacer notar que no serán necesariamente monetarios, sino que los socios pueden contribuir con su valor en especie (por ejemplo, proveyendo otros recursos).

- a. Los requerimientos del capital inicial, cómo y cuándo serán aportados.
- b. Los medios por los cuales los recursos adicionales requeridos serán entregados al conjunto y los procedimientos a través de los cuales esta operación se llevará a cabo.
- c. Procedimientos por incumplimiento.
- d. Normas para la expansión.
- e. Reparto de utilidades y pérdidas, basado aunque no necesariamente en los porcentajes de propiedad.
- f. Reparto de riesgos y responsabilidades en el desarrollo y defensa de los acuerdos.
- g. Procedimientos internos, tales como nombramiento de contadores, establecimiento de oficinas, etc.

Manejo y control

El complejo de coinversión puede ser constituido como una entidad legal separada, con un control casi completo sobre las operaciones. Sin embargo, los socios involucrados tratarán de retener el control final.

- a. Medio por el que se establecen los derechos a voto.
- b. Control de propiedad; por ejemplo, junta directiva, elaboración del método de decisión (¿mayoría?, ¿unanimidad?).
- c. Selección inicial del personal y acuerdo sobre sus responsabilidades para con la entidad y para con los socios.
- d. Método para superar el desacuerdo y previsiones en caso de que ya no se pueda operar más a causa del desacuerdo.

- e. Grado de autoridad que la administración detenta en la toma de decisiones sobre expansión y responsabilidad de cada socio (por ejemplo, qué pasa si la entidad puede asumir en mejor forma alguna función que uno de los socios está cumpliendo).
- f. Transferencia de propiedad entre entidad y socios; entre las mismas partes; procedimientos para efectuar estas transferencias.
- g. Derechos de protección, especialmente cuando el tamaño relativo de los socios no es equiparable. El socio más pequeño probablemente buscará protección adicional, para evitar el posible sometimiento.

Recursos humanos

Usualmente, el manejo del personal es determinado en conjunto. Esto es independiente de ambos socios. La selección del personal depende del grado de confianza que los socios mantengan entre sí, como también de cuál es más eficiente para llevar a cabo el trabajo. El acuerdo estipulará:

- a. Selección de los empleados y procedimientos para su reemplazo.
- b. Normas de conducta.
- c. Remuneraciones y beneficios.
- d. Penalidades por mala conducta.
- e. Reemplazo de normas.

Mercado de la entidad de coinversión

La entidad tiene que establecerse en el mercado y comenzar a crear su propia reputación. Si su naturaleza es integral, entonces los requerimientos son los mismos, pero las reglas de operación serán diferentes.

- a. ¿Quién saca a flote el complejo?. ¿Los socios, la administración?
- b. ¿Hay programas para un mercadeo conjunto, responsabilidades para los socios?.

- c. Los planes de desarrollo inicial y a largo plazo.

Restricciones sobre las actividades de los miembros

Siendo la entidad de coconversión independiente, ambos socios tienen que estar seguros de que el otro no tomará ventaja. Por ello, las normas que regulan las siguientes necesidades deben ser clarificadas:

- a. Esfuerzos de ventas dentro de territorios específicos y en determinados períodos de tiempo, y determinación que se debe adoptar en caso de que la entidad se disuelva.
- b. Confidencialidad sobre materias de común incumbencia, tanto dentro del conjunto como entre los socios.
- c. Programas para la readquisición de territorio de mercado, etc., si la entidad es disuelta o reestructurada.
- d. Una cláusula de protección asegurando que un socio no intentará manipular el complejo en contra de los intereses del otro.

Arreglos sobre incumplimiento

Quizá las cláusulas más importantes son las que deciden qué sucede si un socio no cumple su compromiso. Las preocupaciones se relacionan con:

- a. Qué se entiende por incumplimiento.
- b. Las consecuencias del incumplimiento (divisiones monetarias y responsabilidades, renuncia de derechos, liquidación de bienes, cláusulas competitivas, etc.).
- c. Cláusulas de indemnización a los socios y a la administración.

Derechos de propiedad

Dada la forma en que el complejo opera, obtendrá ciertos derechos de propiedad, tecnología valiosa e imagen empresarial, por lo que necesita:

- a. Determinar si los socios le han conferido esta clase de derechos y, si es así, especificar cómo son ellos detentados.

- b. Si adquiere el uso de marcas de fábrica, patentes, licencias, etc., y como son evaluadas las mismas (devueltas en caso de disolución).
- c. Cómo son dadas a conocer las mejoras.
- d. Si logran mejoras sustanciales (por ejemplo, si se expande significativamente un área de mercado), cómo ese beneficio regresa a los socios (puede ser que las mejoras ayuden a uno de los socios más que al otro).
- e. Qué sucede si la entidad se disuelve.

Plazo y finalización del acuerdo

El acuerdo de coinversión debe tener una fecha específica de comienzo y una fecha de revisión para su posible disolución. Sin una cláusula de disolución —que determine cómo los socios pueden salir del compromiso— se abrirá paso a una innecesaria presión. Las cláusulas de disolución se refieren a :

- a. Procedimiento de finalización o acuerdo previo para concluir la coinversión.
- b. Procedimiento de renovación.
- c. Penalidades.
- d. Consecuencias de la insolvencia, muerte de una de las partes, etc. (tanto dentro del complejo, como entre los socios).
- e. Una cláusula de penalidad, por ejemplo, si uno de los socios sufre un revés financiero; y sus consecuencias para el conjunto.
- f. División de propiedades y bienes, previsiones para la compra-venta de la otra parte, opciones de compra.
- g. Método de evaluación de los intereses de los socios.

Otras cláusulas

Normalmente habrá ciertas cláusulas misceláneas, relacionadas con las preocupaciones propias de uno de los socios. Los ejemplos incluyen:

- a. **Leyes sociales.**
- b. **Acuerdo de arbitrajes.**
- c. **Relación con otros socios potenciales, socios existentes o con otras entidades de coinversión a los que se está ligado.**

Conclusión

Un acuerdo es aquello que los dos socios deciden que sea. Algunos pueden operar basados en un simple apretón de manos. La mayoría, sin embargo, tienen que formalizar sus puntos de coincidencia y reparos a través de un proceso legal, donde los socios necesitan tanto la seguridad jurídica como el control sobre el conjunto.

La mayoría también cuenta con un proceso de registro formal (por ejemplo, la inscripción de una corporación, etc.).

No es solamente lo que el acuerdo de coinversión esté destinado a ser; es también lo que puede anticiparse que será.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica/Tel: 29-02-22 / Cable: IICASANJOSE / Télex: 2144 IICA CR
Correo Electrónico EIES: 1332 IICA SC / FAX (506) 29-47-41, 29-26-59 IICA COSTA RICA