



Acceso de productos agroalimentarios de América Latina y el Caribe a los mercados internacionales. La experiencia de las plataformas para la exportación

Daniel Rodríguez Sáenz¹

Resumen

Con el objetivo de fortalecer las capacidades para exportar de las pequeñas y medianas agroempresas del hemisferio y así diversificar e incrementar el número de exportadores, los destinos y el valor de las exportaciones agroalimentarias, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) desarrolló las plataformas para la exportación. Su principal factor de éxito ha sido la aplicación integrada de tres herramientas tradicionales de la promoción de exportaciones: la capacitación, la investigación de mercados y la participación en ferias y misiones comerciales, dirigidas a un grupo de empresas interesadas en un mercado específico. En este artículo se describe la experiencia desarrollada por el IICA en este tema, así como los beneficios para las empresas participantes. Se menciona la preparación requerida para su ejecución, los resultados obtenidos hasta la fecha y los factores de éxito durante el proceso.

¹ Especialista en Agronegocios, daniel.rodriguez@iica.int



Palabras clave: *acceso a mercados, exportación, fortalecimiento de capacidades, plataformas exportación.*

Introducción

En los últimos años, los países de América Latina y el Caribe (ALC) han realizado esfuerzos para promover las exportaciones de productos agroalimentarios a países desarrollados. Si bien los procesos de exportación conllevan un importante número de ventajas para las empresas –como el aumento de las ventas, el incremento en los márgenes de utilidad, el uso más eficiente de los recursos de la empresa y la reducción del riesgo frente a la dependencia de un número limitado de mercados– también implican riesgos, inversiones y desarrollo de habilidades en muchos casos no exploradas. Estos retos, que en muchas ocasiones no son considerados, hacen que a las pequeñas y medianas agroempresas se les dificulte el acceso a los mercados internacionales.

Para fortalecer las capacidades de exportación de este tipo de empresas, el IICA desarrolló las plataformas para la exportación, las cuales favorecen una mejor inserción de las empresas en los mercados internacionales, mediante un proceso de capacitación, investigación de mercados y negociación con compradores potenciales.

Las primeras plataformas para la exportación se desarrollaron en Costa



Las plataformas para la exportación, las favorecen una mejor inserción de las empresas en los mercados internacionales, mediante un proceso de capacitación, investigación de mercados y negociación con compradores potenciales.

Rica conjuntamente con la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) de ese país y la Cámara de Exportadores de Costa Rica, con miras a apoyar a las empresas interesadas en aprovechar los beneficios del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Canadá. El éxito alcanzado ha permitido replicar la metodología en El Salvador, Honduras, Nicaragua, República Dominicana y Belice.

Precisamente en este artículo se da a conocer la experiencia del IICA en el fortalecimiento de las capacidades para la exportación de las pequeñas y medianas agroempresas, por medio de las plataformas para la exportación. Para ello se describen sus objetivos, etapas y beneficios para las empresas participantes. De igual manera, se mencionan la preparación requerida para poder ejecutarlas, la experiencia y los resultados obtenidos hasta la

fecha y los factores de éxito, así como al aprovechamiento que el IICA ha hecho de las lecciones aprendidas durante el proceso.

El concepto de plataformas para la exportación

Las plataformas fortalecen las capacidades de exportación de las pequeñas y medianas agroempresas del hemisferio con miras a diversificar e incrementar el número de exportadores, los destinos y el valor de las exportaciones agroalimentarias. En cada plataforma participa un grupo de 10 y 15 empresas u organizaciones que cuentan con productos desarrollados, tienen oferta exportable y están interesadas en exportar a un mercado específico.

Para lograr este objetivo, las plataformas se estructuran en tres etapas: a) capacitación en negocios internacionales; b) validación de los productos en el mercado de destino; y c) mercadeo *in situ* (participación en una feria o misión comercial).

Etapa 1. Capacitación en negocios internacionales

Mediante un enfoque práctico, en el que se utilizan estudios de caso, trabajos en grupo, participación de empresarios exitosos y empresas prestadoras de servicios, se brinda a los participantes la información y las herramientas básicas para iniciar o fortalecer su capacidad exportadora y elaborar su propio plan de negocios para el mercado seleccionado.

Esta etapa se desarrolla por medio de una serie de módulos de capacitación, los cuales se imparten durante un día cada tres semanas. Además, los empresarios deben realizar tareas en su organización entre un módulo y otro, las cuales comprenden los siguientes temas:

1. ¿Está la empresa lista para exportar?
2. La importancia de la planificación (plan de negocios para exportar).
3. Investigación de mercado y el plan de mercadeo.
4. ¿Cómo adaptar sus productos al mercado de destino (plan de producción)?
5. Plan financiero.
6. ¿Cómo concretar el negocio (negociación de los acuerdos)?



Para el desarrollo de los materiales de capacitación, el IICA firmó un convenio con el *Forum for International Trade Training* (FITT), institución canadiense con reconocimiento internacional especializada en la capacitación de negocios internacionales, mediante el cual tradujo y adaptó los materiales a la realidad de las empresas de ALC. Con ello se generó una metodología que es exclusiva del IICA para apoyar al sector agroalimentario.

Etapas 2: Validación de los productos en el mercado seleccionado

La etapa de validación permite determinar la aceptación de los productos en el mercado seleccionado, así como las adaptaciones necesarias para cumplir con los requisitos oficiales, las necesidades de los compradores y los gustos y preferencias de los consumidores.

El desarrollo de esta etapa incluye las siguientes acciones:

- Realizar un perfil del producto en el mercado.
- Identificar compradores potenciales en el mercado de destino.
- Presentar los productos a compradores potenciales.
- Recomendar las adaptaciones necesarias para facilitar el ingreso de los productos al mercado, con base en la opinión de los posibles compradores.

Posteriormente, cada empresa recibe un informe de la validación de los

Recuadro 1. Ejemplo del contenido del informe de validación que se le entrega a cada empresa.

1. Resumen de los hallazgos de la valoración comercial del producto en el mercado.
2. Partida arancelaria.
3. Importaciones anuales por país de origen en valor y volumen (últimos tres años).
4. Importaciones mensuales en valor y volumen del último año.
5. Principales países proveedores, junto con su porcentaje de participación.
6. Ventana de oportunidad.
7. Principales puertos de ingreso al mercado.
8. Histórico de precios.
9. Canales de distribución y márgenes de intermediación.
10. Descripción de los productos competidores (presentaciones, precios, entre otros).
11. Requisitos para la importación del producto.
12. Comentarios y recomendaciones de los posibles compradores y de expertos de la industria.
13. Lista de importadores interesados en el producto.



Los participantes se reúnen con compradores que previamente han manifestado su interés por el producto gracias al proceso de validación. Esto propicia un ambiente más favorable para la negociación y una mayor posibilidad de concretar la venta.

productos, el cual es un insumo importante para la elaboración de la estrategia de las empresas para ingresar al mercado seleccionado. En el Recuadro 1 se presenta un ejemplo del contenido de los informes de validación.

Etapas 3: Mercadeo *in situ*

La etapa de mercadeo *in situ* consiste en participar en una feria o misión comercial. Lo que diferencia esta etapa de las tradicionales ferias y misiones comerciales, es que los participantes se reúnen con compradores que previamente han manifestado su interés por el producto gracias al proceso de validación. Esto propicia un ambiente más favorable para la negociación y una mayor posibilidad de concretar la venta.

Para aprovechar la estancia en el mercado de destino, se visitan detallistas como supermercados y tiendas especializadas (*gourmet*, étnicas, entre otros) y mayoristas. Según el interés de las empresas, se pueden organizar reuniones en las instituciones oficiales que regulan la importación de los productos en el mercado de destino.



Una vez concluidas las tres etapas, las empresas y organizaciones participantes obtienen los siguientes beneficios:

- Aprenden y ponen en práctica herramientas que les permiten fortalecer sus capacidades para exportar.
- Conocen con detalle las características del mercado al que desean exportar.
- Cuentan con información para adaptar sus productos al mercado seleccionado, según los resultados de la etapa de validación. En el Recuadro 2 se presenta un ejemplo de los comentarios de los posibles compradores durante la validación.
- Disponen de una lista de posibles compradores interesados en sus productos.
- Tienen la oportunidad de negociar con compradores potenciales en el mercado de su interés.



Las plataformas fortalecen las capacidades de exportación de las pequeñas y medianas agroempresas del hemisferio con miras a diversificar e incrementar el número de exportadores, los destinos y el valor de las exportaciones agroalimentarias.

Recuadro 2. Validación de conservas vegetales de Nicaragua en el mercado de Los Ángeles, Estados Unidos, comentarios de los importadores.

- Los jalapeños son el producto que más interés a los importadores, aunque coincidieron en afirmar que el cliente principal (la comunidad mexicana) los prefiere en lata con abre fácil para el consumo personal y en formatos de 32 oz para el familiar.
- Los mini-elotes son de interés, siempre que puedan competir con Tailandia, principal proveedor del mercado. En el mercado se consumen en lata y no en vidrio.
- Los productos envasados en vidrio tienden a ser más caros que los enlatados, lo que puede afectar la competitividad del producto a no ser que su calidad justifique pagar un precio mayor.

Preparación para ejecutar una plataforma en el país

Para la organización de una plataforma, se recomienda la conformación de un comité coordinador nacional, en el que participen representantes del sector público como los ministerios de agricultura y las promotoras de exportaciones, así como gremiales del sector agroalimentario (productores, transformadores, exportadores), posibles donantes y el IICA en el país, el cual es responsable de la coordinación.

En el Recuadro 3 se presenta un ejemplo de la conformación del comité coordinador nacional. Entre sus responsabilidades, se destacan: difusión del programa, búsqueda de financiamiento, selección del mercado de interés, búsqueda y selección de las empresas y organizaciones participantes, apoyo al desarrollo del programa y seguimiento a las empresas. La ejecución de estas actividades es responsabilidad de un coordinador nacional, el cual deberá estar dedicado tiempo completo a la plataforma.

El IICA, por medio del Programa Interamericano para la Promoción del Comercio, los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos, ofrece apoyo tanto a la organización de la plataforma como a su implementación, y pone a disposición de los países interesados, la experiencia después de haber realizado exitosamente 17 plataformas para la exportación, dirigidas a diferentes ciudades de Canadá y los Estados Unidos.

Recuadro 3. Comité coordinador de la primera edición de las plataformas en Costa Rica.

- Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO).
- Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER).
- Consejo Nacional de Producción (CNP).
- Centro de Estudios y Educación Cooperativa (CENECOOP).
- IICA.

fortalecer su capacidad exportadora y elaborar sus propios planes de negocios para la exportación.

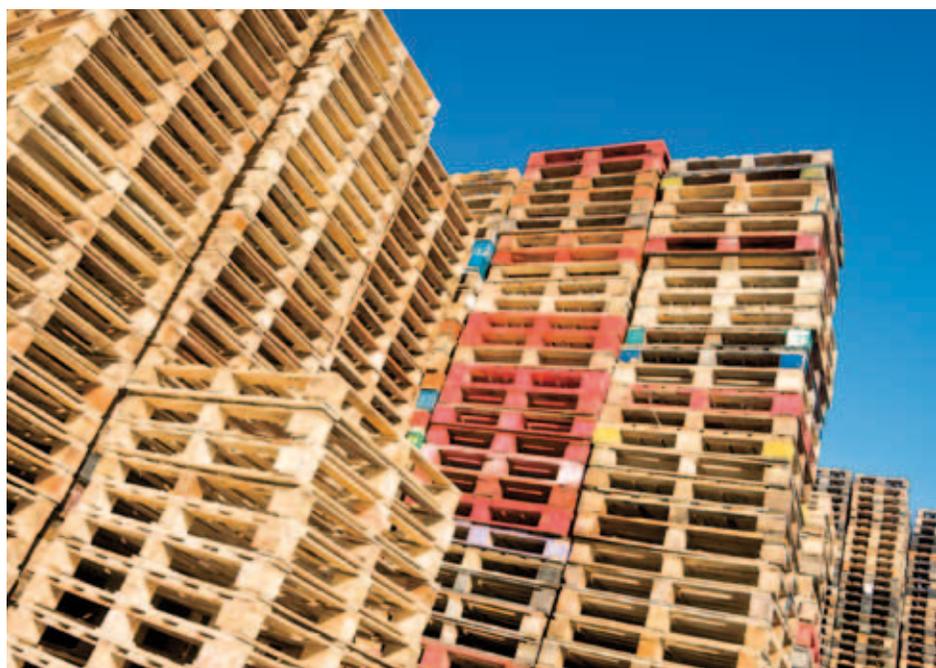
- La validación de más de 300 productos, lo que les ha permitido a las empresas participantes adaptar sus productos a los gustos y preferencias de los consumidores, y a los requisitos que deben cumplir los productos para poder ingresar al mercado.
- El 50% de las empresas que cumplieron con todas las etapas y con los criterios de selección sugeridos lograron exportar a los mercados seleccionados. En el Recuadro 4, se mencionan algunos ejemplos de los productos exportados.

Una externalidad de las plataformas ha sido que durante su implementación se

La experiencia de la plataforma y sus principales resultados

Hasta la fecha, se han desarrollado 17 plataformas para la exportación: cuatro en Costa Rica, cuatro en el Salvador, tres en Honduras, dos en Nicaragua, tres en República Dominicana y una en Belice, con mercados de destino como: Montreal, Toronto, Vancouver, Los Ángeles, Miami y más recientemente Nueva York. Entre los principales logros en los que el IICA ha contribuido, se destacan:

- La modernización de más de 185 pequeñas y medianas empresas del sector agroalimentario y la facilitación de herramientas básicas para iniciar o



Recuadro 4. Productos exportados por medio de las plataformas.

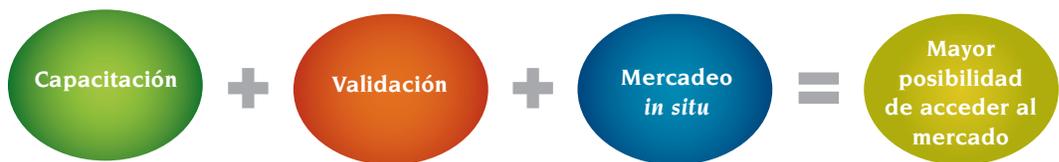
Minivegetales, sandía, raíces y tubérculos, chayotes, toronjas, vegetales orientales, frutas congeladas (melón, piña, sandía, entre otras), okra congelada, coco congelado, plátano verde y maduro prefrito y congelado, palmito, loroco, ajonjolí orgánico, café verde tradicional, café *gourmet*, café tostado orgánico, café tostado comercio justo, semitas de guayaba y piña (pastel de hojaldre), horchata, frijol rojo y negro, atún *gourmet*, chips de plátano y yuca, azúcar, miel, carne, galletas y camarones.

ha invitado a formar parte del proceso de capacitación a funcionarios de las contrapartes nacionales, con el fin de que en futuras ediciones del programa puedan participar más activamente y difundir los conocimientos adquiridos con sus beneficiarios.

Factores de éxito de la plataforma

El principal factor de éxito de las plataformas para la exportación ha sido la aplicación integrada de tres herramientas tradicionales de la promoción de exportaciones: la capacitación, la investigación de mercados y la participación en ferias y misiones comerciales. Estas se dirigen a un grupo de empresas interesadas en un mercado específico (Figura 1).

Fig. 1. Factor de éxito de las plataformas.



Aquellos empresarios que participen del programa, con interés de introducir un producto nuevo o en desarrollo, deben dar pruebas claras de que el producto estará listo no solo para ser presentado a posibles compradores, sino para atender las demandas que se puedan generar durante la etapa de mercadeo in situ.

Con respecto a la parte operativa y con base en las evaluaciones de las plataformas realizadas hasta la fecha, los factores de éxito relacionados con la organización y el desarrollo de la plataforma han sido los siguientes:

a. Factores de éxito en la organización

- La conformación de un **comité coordinador nacional** que ayude a canalizar los esfuerzos realizados en el país para la promoción de exportaciones y a motivar la apropiación de la metodología por parte de alguna institución. Este comité debe velar por el cumplimiento de los criterios de selección de las empresas y de las responsabilidades asumidas por estas al ingresar a la plataforma, por ejemplo, su participación en las tres etapas del programa.
- La participación de **donantes** en el comité, lo que facilita el financiamiento de las plataformas.
- La participación de las **gremiales**, las cuales desempeñan un papel fundamental como promotoras del programa y en el proceso de selección de las empresas, así como en las acciones de seguimiento y evaluación pre y post plataforma.
- La participación de un **socio que tenga capacidad de institucionalizar** el proceso para garantizar que se pueda repetir la experiencia.

b. Factores de éxito en el desarrollo de la plataforma

- La **visita** al inicio del programa por parte de los organizadores a las empresas participantes, con el fin de aclarar las responsabilidades de los empresarios, así como los alcances de la iniciativa. También es importante que los capacitadores puedan conocer la empresa, valorar su infraestructura, el proceso de producción, el recurso humano y el producto.
- La **entrevista y visita del validador**, antes del inicio de la etapa de validación, a cada una de las empresas participantes, con el fin de comprender su situación real y la del producto, así como sus objetivos frente al mercado seleccionado. Además, es conveniente para que los empresarios comprendan claramente el propósito y el alcance de la validación.
- Un **producto de exportación completamente terminado**. Aquellos empresarios que participen del programa, con interés de introducir un producto nuevo o en desarrollo, deben dar pruebas claras de que el producto estará listo no solo para ser presentado a posibles compradores, sino para atender las demandas que se puedan generar durante la etapa de mercadeo *in situ*.
- La seguridad de que los empresarios cuenten con toda la **información necesaria para negociar exitosamente** con los posibles compradores antes de que participen en la feria o

misión comercial. En el Recuadro 5, se presentan los elementos que se consideran básicos para poder negociar con compradores potenciales.

- La **motivación de los empresarios** para que den seguimiento a los contactos establecidos es una de las labores principales del coordinador nacional y del comité coordinador, ya que una actitud pasiva por parte de ellos difícilmente resultará en una venta.
- El **compromiso y la imagen país**. Las empresas participantes en la plataforma pueden afectar positiva o negativamente la imagen exportadora del país que representan. Por esta razón, se deberá velar por que las partes involucradas asuman el compromiso con la responsabilidad requerida.

Retos para futuras plataformas para la exportación

Agotamiento de la masa crítica

Después de impulsar por varios años el desarrollo de las plataformas en diferentes países, se llegó a la conclusión de que el número de pequeñas y medianas empresas es limitado, así como las organizaciones de pequeños y medianos agroempresarios que cuentan con las características requeridas para participar exitosamente en el programa. Debido a ello, en varios países no se pudo desarrollar el programa de manera sostenida.

Por esta razón el Programa Interamericano para la Promoción del Comercio, los

Recuadro 5. *Check list* de la preparación para la negociación con importadores en el extranjero.

Antes de iniciar un proceso de negociación con importadores en el extranjero, se recomienda que las empresas verifiquen los siguientes elementos:

- Objetivos comerciales para el mercado seleccionado.
- Identificadas las características que diferencian sus productos de la competencia.
- Especificaciones del empaque y del embalado.
- Cumplimiento de todos los requisitos de exportación.
- Método de pago que está dispuesto a aceptar.
- Oferta exportable.
- Tiempo mínimo de entrega.
- Necesidad o no de una orden de mínima compra.
- Precio de exportación: desde la planta (EXW), FOB y CIF.
- Variación del precio de acuerdo con el volumen.
- Plan de apoyo a la promoción de los productos.

Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos junto con los especialistas en agronegocios del IICA desarrollaron un programa de fortalecimiento de las capacidades de gestión empresarial, con miras a que en el mediano plazo las



empresas y organizaciones beneficiarias de esta iniciativa pudieran “graduarse” para luego participar en una plataforma.

Sostenibilidad del programa a nivel local

Uno de los retos más importantes de las plataformas es la apropiación por parte de instituciones nacionales para darle continuidad a la iniciativa. Desde un inicio, la intención del IICA ha sido participar directamente en las primeras ediciones del programa y paulatinamente pasarle la responsabilidad de la ejecución a un socio nacional; sin embargo, esto solo ha sido posible en Costa Rica, donde PROCOMER continuó la ejecución del programa “Creando Exportadores” por su propia cuenta.

En el caso de El Salvador, el IICA firmó una carta de entendimiento con el Programa de Promoción de Exportaciones (EXPRO) para las micro, pequeñas y medianas empresas, con el fin de diseñar una plataforma al mercado de los Estados

Unidos. Sin embargo, posteriormente el énfasis del EXPRO fue apoyar a las empresas salvadoreñas a participar en ferias internacionales, más que brindar capacitación para el fortalecimiento de las capacidades para exportar. La cuarta edición de las plataformas volvió a ser coordinada y ejecutada por el IICA.

En Honduras, el socio para la implementación fue la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), por medio de la Dirección de Ciencia y Tecnología Agrícola (DICTA). En esta oportunidad, se capacitó a funcionarios de esta institución para que pudieran implementar con apoyo del IICA las plataformas. No obstante, cuando se dio el cambio de Gobierno, el énfasis de la Dirección se centró en el apoyo al desarrollo del mercado local, más que al internacional.

En la actualidad, se están realizando conversaciones con distintas instituciones de República Dominicana, con miras a “institucionalizar” las plataformas para poder garantizar su continuidad.



Lecciones aprendidas

La experiencia obtenida por medio de las plataformas para la exportación le ha permitido al IICA desarrollar y ofrecer otros instrumentos que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades para exportar de las pequeñas y medianas agroempresas de las Américas. Entre ellos se destacan: el sistema para evaluar el grado de preparación para exportar, los buscadores de los principales requisitos para el ingreso de productos frescos y

procesados en los mercados de Canadá, Estados Unidos y la Unión Europea, la serie de agronegocios: “Cuadernos para la exportación” y programas radiales relacionados con el tema, entre otros. Estas herramientas están disponibles en el sistema Infoagro/Agronegocios (www.infoagro.net/agronegocios), el cual proporciona información actualizada y relevante para la toma de decisiones comerciales.



Las empresas participantes en la plataforma pueden afectar positiva o negativamente la imagen exportadora del país que representan. Por esta razón, se deberá velar por que las partes involucradas asuman el compromiso con la responsabilidad requerida.

► **Accès des produits agroalimentaires de l'Amérique latine et des Caraïbes aux marchés internationaux. Expérience des plateformes d'exportation**

Afin de renforcer les capacités d'exporter des petites et moyennes agroentreprises du continent et, partant, de diversifier et d'accroître le nombre des exportateurs, les destinations et la valeur des exportations agroalimentaires, l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA) a mis en place les plateformes d'exportation. Le principal facteur de succès de cette initiative a résidé dans l'utilisation intégrée de trois outils traditionnels de promotion des exportations : la formation, la recherche de marchés et la participation à des salons et à des missions commerciales, à l'intention d'un groupe d'entreprises intéressées par un marché particulier. Le présent article décrit une des expériences réalisées par l'IICA dans ce domaine, ainsi que les avantages pour les entreprises participantes. Il est fait état de la préparation requise pour l'exécution de l'expérience, des résultats obtenus jusqu'à maintenant et des facteurs de succès tout au long du processus.

► **Acesso dos produtos agroalimentares da América Latina e do Caribe aos mercados internacionais. A experiência das plataformas de exportação**

Com o objetivo de fortalecer a capacidade de exportação das pequenas e médias empresas agrícolas do Hemisfério e assim diversificar e aumentar o número de exportadores, os destinos e o valor das exportações agroalimentares, o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) desenvolveu a modalidade das plataformas de exportação. Seu principal fator de sucesso foi a aplicação integrada de três ferramentas tradicionais de promoção de exportações: a capacitação, a pesquisa de mercado e a participação em feiras e missões comerciais, dirigidas para um grupo de empresas interessadas em um mercado específico. Neste artigo descreve-se uma das experiências desenvolvidas pelo IICA neste tema, bem como os benefícios para as empresas participantes. Mencionam-se também a preparação requerida para sua execução, os resultados obtidos até o presente e os fatores de sucesso durante o processo.

► **Access for Latin American and Caribbean agrifood products to international markets The export platforms initiative**

The Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture (IICA) developed the export platforms program to enhance the export capabilities of small and medium-sized agribusinesses in the hemisphere, with a view to diversifying and augmenting the number of exporters and markets and increasing the value of agrifood exports. The main reason for the platforms' success has been the integrated use of three traditional export promotion tools - namely, training, market research and participation in trade fairs and missions for a group of companies interested in a specific market. This article describes IICA's efforts in this field, as well as the benefits for the participating companies. Also addressed are the requirements for participation in the program, the results obtained thus far and the factors that contribute to success during the process.