

La internacionalización de las empresas en Colombia

Andrés Mauricio Castro Figueroa*

Recibido: marzo de 2006 - Aprobado: abril de 2006

ABSTRACT

Today we are talking about the international integration processes and the objectives that the companies have to keep in mind in order to enter in international markets. Agreements like the FTA (Free Trade Agreement) with the United States and the CAN – MERCOSUR are important in this development. But actually, too many companies are not prepared to compete in new markets. There is only one idea in the national business and this is staying in the national market and do not try to expand the company's scope to other countries where probably exist many possibilities to sell its products, because of the fear about entering new markets, with new strategies. In this article, I pretend to show what the alternatives to compete in external markets are and how not committing mistakes planning the strategy in the new international sector. Today we do not only think in terms of local market but also in international markets, because due to the internationalization processes we are going in the open way and the search of the free trade. We can't turn around and go back according to the necessities of the enterprise. We have to assume risks and alternatives. Following the steps and the examples which are shown in this document, you can identify easily if your business is or is not prepared to compete in external markets.

Key words: *Export Planning, Supply Chain Management, Quality Management, Environment Management.*

* Ingeniero Industrial egresado de la Universidad de América, Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario, cursando actualmente la Maestría en Gestión de Organizaciones de la Universidad de Québec. Docente en universidades como Universidad del Rosario, Universidad de América, y el Centro de Estudios de la Cooperativa de Trabajadores de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – COOTRADIAN. Coordinador de Investigaciones del Departamento de Ingeniería Industrial y Director del Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial – CINDE - de la Universidad de América, Conferencista y profesor en especializaciones de la Universidad Jorge Tadeo Lozano y Sergio Arboleda, Miembro del Comité Asesor Regional de Comercio Exterior – CARCE – de Bogotá y Cundinamarca. Director de Calidad, Productividad y Comercio Exterior de America Consulting Group, Conferencista y Ponente Internacional en Centroamérica y el Caribe. Escritor, Investigador y Consultor Internacional.

RESUMEN

Hoy se habla de los nuevos esquemas de integración internacional y los retos que deben afrontar las organizaciones para ingresar en los mercados internacionales, acuerdos tales como el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y otros como el acuerdo CAN – MERCOSUR. Pero en la realidad, muy pocas empresas están preparadas para afrontar los retos que les exige este nuevo mercado. Sólo existe la mentalidad de competir en un mercado nacional y no penetrar en otros mercados donde puede haber muchas posibilidades, probablemente por temor a morir en el intento. En este artículo se pretende esquematizar cuáles son las alternativas para competir en el exterior y no cometer errores que por parecer obvios pueden dar al traste con una buena idea o un buen negocio. Hoy no podemos pensar en un mercado local, cuando los procesos de internacionalización van en sentido de la apertura y la búsqueda del libre comercio. No podemos ser indiferentes a las necesidades de la empresa en este esquema actual, hay que tomar las alternativas y asumir riesgos. Siguiendo los pasos y los ejemplos que se muestran en este documento podrá identificar fácilmente si su organización está o no preparada para competir en los mercados internacionales.

Palabras Clave: Plan Exportador, Gerencia de la Cadena de Suministro, Gestión de la Calidad, Gestión Ambiental.

INTRODUCCIÓN

Para poder competir en mercados internacionales es necesario responder una serie de preguntas que implican si se está o no preparado para afrontar el reto internacional. Si usted responde a conciencia estas preguntas puede definitivamente tomar una decisión de entrar en el mundo del comercio internacional o simplemente continuar con su vida como la lleva normalmente, la decisión está en sus manos. Quien no se prepara probablemente fracasará, pero quien se prepara posiblemente llegue más lejos de lo que puede pensar.

No podemos olvidar que hoy se habla de los sistemas integrados de gestión donde se involucran el desarrollo de las tres normas (calidad, gestión ambiental y seguridad industrial y sa-

lud ocupacional) con la finalidad de garantizar no sólo la venta de un producto de calidad, sino manufacturado siendo amigable con el medio ambiente y socialmente responsable con la seguridad y la mejora de la calidad de vida de los trabajadores dentro de la organización. Sólo a través del desarrollo de estos estándares, los productos colombianos tendrán más capacidad de acceso a los mercados internacionales, especialmente los Estados Unidos y la Unión Europea.

Es importante resaltar que hoy en día que nos encontramos inmersos en un mundo cada vez más globalizado y así mismo más exigente, no podemos desconocer que ese proceso que comenzamos alrededor de 1991 se ve actualmente reflejado en los nuevos procesos de integración econó-

mica, como lo es el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y el Área de Libre Comercio de las Américas, acuerdos que de una u otra forma van a tener una relación directa con nuestra balanza comercial.

En ese contexto se presenta la pregunta: ¿la empresa colombiana está preparada para afrontar los retos que le espera en esta etapa de internacionalización hacia una inserción global por parte de nuestro país? Lamentablemente la respuesta es no. Todavía para la mayoría de las empresas el éxito aún continúa en el mercado local, y muy lejanas están del mercado internacional. Es preciso aclarar que un proceso de internacionalización no consiste solamente en exportar productos hacia otros países y nada más, esto es apenas una etapa. Un proceso de internacionalización parte de la propia realidad de la empresa: ¿está preparada para competir? ¿Está preparada para afrontar los retos de un mundo cada vez más globalizado? ¿un mundo donde las alianzas se encuentran a la orden del día para atacar mercados emergentes por parte de grandes empresas multinacionales? ¿Qué resistencia podemos ofrecer? ¿Cuál es nuestro factor diferenciador frente a las grandes empresas internacionales, más aún si ni siquiera conocemos ese factor en el entorno empresarial nacional? ¿Dónde quedó la gestión organizacional, la preocupación por el mercado, las necesidades del cliente? No lo sabemos, pero una cosa sí es cierta, te-

nemos que tomar ahora cartas en el asunto para evitar lamentaciones más adelante cuando no haya solución.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Quisiera relatar primero unos apuntes de un libro norteamericano muy interesante que leí en los últimos días para determinar si existe alguna diferencia en exportar o importar de Colombia hacia o desde otro país:¹

“Saludos y bienvenido a Guatemala. Usted acaba de descubrir algunos excelentes suéteres de lana hechos a mano y está seguro de que podrían venderse en Toronto y Montreal en Canadá. Además ha encontrado que este proveedor parece ser confiable y seguro, incluso ha obtenido información sobre la regulación de importación del Consulado Canadiense. Ahora está buscando una empresa que pueda hacerle etiquetas del producto tanto en inglés como en francés. También desea saber qué más necesita hacer para que su negocio comience a exportar.

Saludos y bienvenido a Washington D.C. Usted es un diplomático recién retirado con excelentes contactos de amigos en África Occidental. Uno de estos contactos está estableciendo un negocio de televisión por cable y a usted le gustaría proveerle todo el equipo, incluyendo el cableado para cubrir las redes de cientos de casas. Esto suena una excelente oportu-

¹ Versión libre adaptada del libro “Building an Export /Import Business.” Third Edition, Kenneth D. Weiss. Capítulo 1.

tunidad de negocios. ¿Puede ser tan bueno como suena o estamos simplemente imaginando una trampa en el futuro?

Pensemos en estas dos ideas.

En el caso de los suéteres de lana, el producto puede parecer muy bonito para usted y con excelentes oportunidades de negocio, pero recuerde que no puede hacer dinero hasta que saque los suéteres de Guatemala y los entre en Canadá y los venda a un razonable precio para obtener una utilidad. El proveedor parece ser confiable, pero la calidad algunas veces tiende a decrecer gradualmente, especialmente con los productos hechos a mano.

Lo primero que usted piensa es traer o trasladar los suéteres en pequeñas cantidades, lo cual no se ajusta a la realidad del negocio, pues esto le traería altos costos por unidad por transporte y por seguro. Además, existen también regulaciones de marca y costos relacionados con el paso de los bienes por la aduana canadiense. Probablemente no haya impuestos por parte de la aduana canadiense, y esto puede ser debido a que es un producto hecho a mano en un país en desarrollo.

A continuación, tendrá entonces que llevar el producto a través de canales de distribución detallistas para trasladar al país una cantidad significativa. El diseño parece no ser bueno para los compradores, compradores que nunca han viajado a Guatemala. Y los precios... Puede encontrar probablemente que los suéteres al detal en Centroamérica son cuatro veces menores que su costo en el país de destino.

Cuando usted evalúa estos problemas y calcula el número de suéteres que debe vender para ganar algo, se da cuenta que

la aventura es simplemente un hobby pero no un negocio.

Veamos el caso de televisión por cable. Como diplomático retirado, usted no está interesado en empaparse con todos los detalles relacionados con un negocio de exportación. Sin embargo, su experiencia lo hace ver más fácil para usted que la mayoría de las personas.

El Thomas Register of American Manufacturers en cualquier librería norteamericana puede suministrarle la información acerca de los proveedores de equipo de televisión por cable, y éstos probablemente estén interesados en escucharlo. Sus precios pueden ser razonables con los estándares mundiales. Incluso, gracias a su reconocimiento como diplomático, ellos están de acuerdo en venderle a crédito la mercancía.

Como el equipo relacionado con la televisión por cable no es considerada "sensible", podría no haber dificultades con las regulaciones para el control de exportaciones de los Estados Unidos, y además las cantidades serán suficientes para embarcar en contenedores. Lo mejor de todo es que no tendría problemas de mercadeo porque ya tiene el cliente.

Por lo tanto, sus mayores retos serán:

1. Asegurarse de que usted está enviando exactamente lo que el cliente quiere,
2. Asegurarse del pago por la mercancía y,
3. Mantener el negocio en el tiempo después de que las necesidades de su cliente hayan sido satisfechas, pues puede generarle mayores pedidos a futuro.

Veamos otro ejemplo más complejo:

Suponga que usted está buscando algo a través de una revista de promoción de exportaciones de Taiwán y encuentra un pequeño reloj que da la hora de las más importantes ciudades del mundo, entonces decide pedirle al proveedor un catálogo y una lista de precios y las recibe inmediatamente. Muestra dicho catálogo a varias personas, siendo cuidadoso de no revelar el nombre del proveedor ni la dirección a potenciales competidores suyos.

Todo el mundo piensa que tiene un buen producto, así que decide comprar una orden de envío de dinero en su banco y le envía una carta al proveedor pidiéndole algunas muestras. Podría haberlas obtenido gratis, pero no desea tener algún riesgo con demoras en el envío por parte del proveedor.

Mientras espera por las muestras, llama a la oficina de aduanas de Estados Unidos más cercana y habla con un especialista en clasificación de productos. Esta persona le informa acerca de los números de tarifa aplicables al producto, derechos de aduana y requerimientos de origen. Cada batería, reloj y estuche deben ser marcados indeleblemente con “Hecho en Taiwán”, y el país de origen debe ir marcado en las cajas también.

También mientras espera aprovecha para pensar quiénes podrían ser los compradores de su producto –un reloj que da la hora mundial. Después de revisar varios segmentos de mercado potenciales, decide finalmente que el mejor segmento es aquel constituido por ejecutivos de negocios que viajan internacionalmente. Ellos probablemente no compren los relojes para ellos mismos, pero sí pueden adquirirlos como regalos a parientes o empresas con las cuales hacen negocios. Por lo tanto, tentativamente decide ven-

der los relojes a través de canales de tiendas de regalos.

Pronto recibe las muestras por vía aérea. Llegan a su casa marcadas como “Muestras, No tiene valor comercial”, y no tienen cargados en el valor los derechos de aduana. Le gusta la apariencia pero no están escritas ni la forma de empaquetar ni las instrucciones. La primera decisión que toma, tentativamente, es venderlos por el doble de su costo de USD \$6.50 por unidad.

De las páginas amarillas en el directorio telefónico usted encuentra tiendas de regalos en lo que parece ser una buena sección en la ciudad importante más cercana. Llama, preguntando a los encargados de las compras y concreta citas para mostrarles “un nuevo producto que puede ser incluido a la línea de mercancía importada”. Después de 15 llamadas a 8 tiendas de regalos obtiene finalmente cinco citas.

A los compradores les gusta su mercancía, mas no están emocionados con ella. No tienen críticas con respecto al producto, pero encuentran que la marca del país de origen no es legalmente correcta y que el empaque no es muy atractivo. Ellos piensan que es “un producto al detal de USD \$20” cuyo precio puede ser muy bajo para ser viable en su precio de compra de USD \$.50.

Con este inquietante suceso en su mente decide intentar otro canal de mercadeo diferente y se aproxima a otros canales de promoción y publicidad o casas de regalos corporativas o especiales, que también ha identificado en el directorio telefónico. Estos compradores le dicen que el producto es interesante pero que el precio debe ser más bajo y debe incluir impreso el nombre y la dirección de la

compañía que le está dando los relojes a sus clientes. Ninguno se compromete a comprarle el producto.

Sin desesperanzarse fácilmente usted decide poner una orden de muestras para vender a través de los canales de tiendas de regalos. Le escribe a su proveedor pidiéndole la compra de dos cajas de 60 relojes cada una a un precio unitario de USD \$5,50, enviadas por vía aérea, “flete por cobrar (freight collect)”. De esta forma no tiene que preocuparse por los términos de envío y embarque, tales como “FOB” o acerca de quién va a pagar el costo del embarque. Ofrece también al proveedor pagar el 50% del dinero por anticipado y el restante 50% treinta (30) días después de que llegue el embarque. Por lo tanto, usted y el exportador confían el uno en el otro por la mitad del pequeño monto de dinero en cuestión. Le explica entonces al proveedor los requerimientos de marcado de los Estados Unidos y le pide que la orden sea embarcada inmediatamente.

Unos pocos días después el proveedor lo llama por teléfono al final de la tarde, cuando en Asia es temprano en la mañana. El está de acuerdo con los términos que usted le condiciona excepto con el precio, argumentando que él no puede vender los relojes por menos de USD \$6,50 en una orden tan pequeña. Usted accede y le pide que empaque los relojes y espere por la orden y el pago. Considera también pedirle al proveedor referencias comerciales y bancarias, pero se abstiene de ello, pues posiblemente él pregunte por las suyas.

Entonces, usted adquiere una orden de envío de dinero internacional por USD \$390 ($USD\$ 6,50 * 120/2$) y la envía por vía aérea, con una orden de pedido que

usted obtuvo en una papelería o la elaboró en su computador. Mientras tanto, usted registra su negocio y ordena papelería y tarjetas. También contacta otros potenciales compradores.

Justo diez días después recibe una llamada de Jumping Air Freight. Decide recoger usted mismo el envío para ahorrarse el costo del corredor de aduana, lo cual usted puede hacer porque:

1. el valor de la mercancía es bajo,
2. el envío fue vía aérea y,
3. los bienes no están cobijados bajo cuotas.

Así sólo tiene que pagar únicamente USD \$272 por concepto del flete aéreo (34 Kilogramos a USD \$8), USD \$26 por cargos relacionados con la aerolínea, y USD \$79 por derechos de aduana estimados. El envío vino sin asegurar, ¿se había olvidado del seguro?

Su costo total es de USD \$780 por los relojes, USD \$298 por el despacho o envío, y USD \$79 por impuestos; o USD \$1.157. Sumando el costo aproximado de las órdenes de compra, el viaje al aeropuerto, y otros más, obtiene un costo total de alrededor de los USD \$1.200. Hay 120 relojes, por lo tanto usted pago USD \$10 por cada uno. Nota además que el proveedor no mejoró el empaque, marca o instrucciones, pero piensa que esto pudo ser debido a la urgencia del envío.

Entonces vuelve a las tiendas de regalos y ofrece los relojes por USD \$156 la docena (USD \$13 por reloj), con un 5% de descuento si pagan contra entrega. ¡Muy bien! Ha vendido algunos relojes. Usted entrega productos del inventario (baúl de su automóvil) y ofrece poner un pequeño muestrario en cada tienda,

desempacando un reloj de cada color y ajustándolos a la hora correcta. Luego, vuelve periódicamente para ver como ha quedado el precio y cuales relojes se están vendiendo.

Si vende 120 relojes en un mes y un precio neto de USD \$12 cada uno (USD \$13 menos descuentos, sus costos de ventas, y talvez una deuda), su utilidad será de USD \$240 (USD \$120 * 12). Esto no va a hacerlo rico pero lo impulsará a intentar crecer en el negocio.

No puede gastar todo el tiempo visitando pequeñas tiendas, por lo tanto deberá comenzar vendiendo a través de mayoristas o “representantes de fábricas”. Usted puede escoger la ruta del representante de fábrica encontrándolos en la publicidad de la revista de “Gifts and Decoratives Accesories”. Además, tampoco puede vivir sólo de relojes que dan la hora mundial, por lo tanto debe continuar mirando publicaciones por otros productos para adicionar a su línea de mercancías.

Suponga que usted puede mover de 120 a 1.200 productos por mes y el costo baja generando para usted una utilidad de USD \$3 por unidad, o USD \$3,600. Esto puede cubrir los gastos de una oficina y otros más y darle finalmente un modesto ingreso de medio tiempo de trabajo.”²

² Final de la versión libre del libro en cuestión, capítulo 1.

PREGUNTAS NECESARIAS PARA AFRONTAR EL RETO INTERNACIONAL

Aunque estos ejemplos son típicos del caso americano, no difieren mucho de lo que vivimos en nuestro país. Es importante resaltar que las condiciones para que alguien, una persona o una empresa, decida tomar el camino del comercio internacional debe tener en cuenta el mercado al que va a dirigir su producto. Para ello el autor recomienda tener en cuenta las siguientes preguntas al momento de tomar la decisión de una exportación o una importación:³

1. **¿Por qué está pensando en empezar un negocio? ¿Cuál es su objetivo?** Si su respuesta es “hacer dinero”, debería gastar el tiempo necesario en una buena planeación con énfasis en proyecciones financieras realistas. Debería también estar preparado para invertir parte de su tiempo en el negocio, además, si busca básicamente arriesgarse siendo un comerciante internacional y quizás deducir algunos gastos de viaje de sus ingresos para propósitos impositivos, está entonces en un bajo nivel de compromiso con el negocio y definitivamente no tendrá la necesidad de hacer mucha planeación. Pero si es un desempleado y está pensando en comenzar una empresa por que no quiere buscar un

³ Versión libre adaptada del libro “Building an Export /Import Business.” Third Edition, Kenneth D. Weiss. Capítulo 2.

trabajo, por favor, piénselo cuidadosamente. Algunas personas pasan de ser desempleados a ser sus propios jefes, pero muchos de los que intentan esta situación estarían mejor si tuvieran una mayor experiencia de trabajo, aun con un salario bajo, antes que tener que fracasar en su propio negocio.

2. **¿Qué esta haciendo por usted?**
¿Tiene buenos contactos? ¿experiencia en negocios? ¿una muy buena idea? ¿suficiente dinero? En mi experiencia, de cada 100 personas que piensan iniciar un negocio de importación o exportación, 20 ó 30 lo comienzan, alrededor de 10 lo logran a medias, y 1 ó 2 son muy exitosos. Para lograr ubicarse en ese pequeño grupo de ganadores, debe pensar en comenzar en la mejor posición que pueda.
3. **¿Está planeando importar, exportar o ambas?** En general, no es una buena idea comenzar importando y exportando al mismo tiempo. En cualquier caso, ambas le darán en qué pensar al momento de iniciar el negocio. Desde mi punto de vista lo más fácil es importar, pero los retos los exige el exportar. Para la mayoría de las personas importar es más fácil porque la venta, la parte más difícil del negocio, es muy sencilla en el país de donde se es originario, porque se conoce el campo dónde se trabaja, y se puede más fácilmente identificar, investigar y contactar compradores potenciales. En la exportación hay que entrar a hacer investigaciones en nuevos mercados, donde posiblemente los compradores son totalmente diferentes a los nacionales al momento de negociar.
4. **¿Planea trabajar como comerciante, agente, corredor o alguna combinación de las tres?** Un corredor internacional puede hacer dinero concretando ventas entre diferentes empresas, pero es muy difícil para un recién llegado establecer contactos, confianza con las partes y mucho menos cerrar tratos. En términos de la cantidad de capital necesario para comenzar el negocio, la más barata es comenzar como un agente de importaciones de una firma o compañía extranjera. La siguiente en orden de economía, es ser un agente de exportaciones, luego un comerciante importador y finalmente un comercializador internacional. Altas inversiones generalmente lo lleva a altos niveles de utilidades.
5. **Cuando comience, ¿va a trabajar en el negocio medio tiempo de dedicación o tiempo completo?** Tiempo completo es lo mejor si usted está planeando comenzar un negocio en vez de un pasatiempo, y si tiene suficiente dinero para invertir hasta que la utilidad sea la adecuada. Una persona que conozco fue indemnizada por su compañía (un banco) con una suma razonable, un año completo pagado. Con esto tuvo los recursos necesarios para financiarse y dedicarle tiempo completo a su propio negocio. Otro amigo decidió dedicarse tiempo completo a su nuevo negocio de importaciones, pero pronto él y su esposa tuvieron que buscar un trabajo de medio tiempo para pagar las deudas del negocio.
6. **¿Quién, si lo hay, puede colaborarle en el inicio de su negocio?** Trabajar solo es una actividad que a la larga puede cansar. La mayoría de

las personas no son buenas en todas las cosas. Por ejemplo, ¿a usted le gusta tanto llevar la contabilidad como vender? Ambas son esenciales pero diferentes en su naturaleza. Ayuda tener un auxiliar o un asociado cuyas habilidades complementen las tuyas. Un conocido tuvo un plan sencillo – importar ropa de niños de alguno de los países del Caribe y abrir una pequeña tienda en la cual su esposa pudiera vender sus productos. Desafortunadamente, su esposa se cansó muy rápido de esperar clientes, desempolvar gavetas, mantener los registros y demás, y el negocio finalmente fracasó. Quizá si él y su esposa hubieran evaluado honestamente las tareas y actividades involucradas con la labor, hubieran podido pronosticar los egresos y planear adecuadamente su negocio.

7. **¿Cuál es su mercado objetivo?** De los millones de personas en los Estados Unidos –o extranjeros si está exportando– ¿cuáles son las características de las personas a las cuales va a vender el producto? ¿Existe ahí un segmento de mercado que usted conozca lo suficientemente bien como para escogerlo como su mercado objetivo? Una vez gasté muchas horas tratando de ser proveedor de los fabricantes de cosméticos con sales de baño naturales de Jordania hasta aprender que estos fabricantes hacían sus propias sales de baño químicamente. Estos fabricantes pasaron de los productos naturales a la industria de los productos naturales saludables.
8. **¿Cómo planea vender a los clientes de su mercado objetivo?** Si no puede responder esta pregunta, probablemente no debería comenzar un negocio. Si usted es un monopolio de uno de los productos esenciales para vivir, los compradores encontrarán algún sendero para llegar o golpearan su puerta. Casi cualquier otro producto será vendido, por usted o por personas a quien usted identifica, alquila o contrata, supervisa y paga. Tiene mucho de cierto el viejo dicho “Nada pasa hasta que alguien vende algo”.
9. **¿Qué tipo(s) de producto(s) planea comercializar?** Ésta es una de las preguntas más importantes. Si es posible, permita que sus clientes le digan lo que quieren comprar. Si no, busque un producto que le guste y del que sepa algo, del cual pueda obtener suficiente cantidad y una calidad consistente, que pueda ser transportado e ingresado al mercado internacional o local. El producto que puede causar emoción en un país extranjero puede ser un fiasco total en el mercado local. Esto puede presentarse debido a que las personas que han ido al país posiblemente lo compran y quienes no han ido no tendrán ningún interés en éste, pues no lo conocen.
10. **¿Cuáles van a ser sus fuentes proveedoras- países y/o compañías?** Normalmente su proveedor debe ser competente, una empresa confiable y estar ubicada en un país estable si es el caso de una importación. Si usted consigue un gran pedido, y sus productos llegan tarde o no son de buena calidad, posiblemente puede perder la utilidad esperada, el tiempo y lo que gastó para traer el producto, y más importante aún, su reputación. Es más fácil comprar de compañías

que están en Canadá o Taiwán que de aquellas que están en Albania o Burundi, exagerando un poco.

11. **¿Qué medio de transporte internacional piensa utilizar?** En general, podría usar el correo aéreo o couriers para pequeños envíos, ya que estos métodos se han vuelto más versátiles y eficientes en los últimos años. Podría usar también empresas de carga aérea para envíos o pedidos más grandes, transporte marítimo igualmente, o, si es el caso, vía terrestre o férrea para comerciar con Canadá y México si se encuentra en los Estados Unidos o vía terrestre si se encuentra en la Comunidad Andina de Naciones.
12. **¿Cuáles serán los términos de envío?** Existen varios términos estándar para el envío de mercancías, tales como los términos INCOTERMS o los RAFTD, en los cuales encontramos el FOB (Free On Board – Franco a Bordo o Libre a Bordo) y el CIF (Cost, Insurance and Freight – Costo Seguro y Flete), y de los cuales debe conocer en su totalidad. Los pequeños importadores negocian sobre el término CIF por vía aérea (RAFTD) considerando que los pequeños exportadores frecuentemente embarcan con el término FOB / puerto o FOB / aeropuerto.
13. **¿Qué método de pago internacional planea utilizar?** Qué le gustaría y qué podría obtener son cuestiones similares pero diferentes a la vez. Como importador le gustaría términos de crédito fáciles, mientras que como exportador, que le pagaran antes de enviar la mercancía. Las personas o las empresas al otro lado de la

transacción están en las mismas circunstancias. Alguna vez escuché de un hombre de un pequeño negocio de Taiwán que recibió un pedido de Estados Unidos de pájaros vivos. El taiwanés invirtió todo su capital en la compra y el envío de las plumosas criaturas, no recibió su pago, y quedó fuera del negocio casi antes de comenzar. Hay formas de prevenir que estas cosas le sucedan a usted.

14. **¿Qué regulaciones locales o extranjeras le conciernen a su producto?** Ambos, tanto importadores como exportadores, están sujetos a las leyes de las jurisdicciones con las cuales están negociando. Esto incluye los gobiernos locales, estatales, nacionales o internacionales tanto de los países a los que se importa como a los que se exporta. Por ejemplo, casi todos los productos están ahora libres de impuestos en el comercio intrarregional entre Estados Unidos, México y Canadá, pero solamente si cumplen a cabalidad las normas de origen aplicables.
15. **¿Cuál será el nombre de su compañía y la forma de organización?** ¿Debe su empresa llevar su nombre o debe crear un nombre comercial para ella? ¿La piensa legalizar? ¿Qué tipo de sociedad debería escoger? Si no, ¿cuál forma legal debería tomar su negocio? Las respuestas a estas preguntas tienen implicaciones importantes, especialmente por razones de impuestos y responsabilidades. Afortunadamente es posible cambiar de una forma a otra, dentro de los límites permitidos por la ley.
16. **¿Qué hará para obtener la oficina, el equipo necesario y los su-**

ministros? La mayor ventaja de trabajar en su propia casa es que puede ahorrar dinero, pero existen varias desventajas. Por ejemplo, durante las horas de trabajo podrá no querer estar cerca de su esposa y sus hijos, la nevera o las herramientas del carro. Adquirir equipos para la oficina en casa puede parecer divertido, pero es más complicado de lo que aparenta. En general, debería abrir una oficina “real” únicamente si le ayuda a aumentar suficientemente utilidades adicionales para cubrir todos los costos relacionados.

17. **¿Cómo se va a comunicar con el mundo exterior?** Esta pregunta está relacionada con la pregunta 16 pero involucra varias formas dentro de las cuales puede obtener correo postal o electrónico y números tanto telefónico como de fax. En general, estos factores no son costosos.
18. **¿Qué compañías de servicios va a necesitar y cómo las va a escoger?** Definitivamente necesita una compañía de teléfono de larga distancia, un banco y tal vez un corredor, una empresa de carga o un transportador, abogado, contador, compañía de seguros, courier y otros. ¿Sabía, por ejemplo, que hay varios servicios de courier de bajo costo que operan entre los Estados Unidos y cualquier otro país? Puede encontrar un servicio que esté dispuesto a entregar un paquete por mucho menos de lo que un reconocido courier pueda cobrarle.
19. **¿Dónde puede encontrar información y ayuda que de alguna manera le facilite que su negocio se desarrolle?** No hay mucha ayuda de bajo costo disponible tanto para

importadores como exportadores, pero algunas veces es necesario obtener asistencia, sin importar el costo, obviamente teniendo en cuenta que no exceda su presupuesto. Suponga, por ejemplo, que la aduana dice que su mercancía de navidad no puede ser liberada debido a que no está correctamente marcada. Un buen corredor de aduana puede probablemente obtener sus bienes y sacarlos de la aduana con trámites mucho menos engorrosos. Por tanto, si usted logra marcarlos rápidamente, podrá todavía entregarlos antes de que Santa Claus termine de trabajar en el año.

20. **¿Cuánto invertirá y cuánto ganará?** Seguramente necesitará invertir algo considerable de tiempo y dinero para su negocio. Para atraer socios o inversionistas, o aun para tomar la decisión de continuar por su propia cuenta, debe tener un plan de negocios que incluya los estados financieros. Es necesario que entienda cómo preparar los estados financieros y cómo éstos le pueden ayudar.²⁴

EL CASO COLOMBIANO

De acuerdo a lo que se presenta en este texto, no difiere mucho de la realidad que se vive en nuestro país. Muchos de los ejemplos que presenta el autor en su libro son muy parecidos a lo que sucede en la realidad colombiana. Por ejemplo, en los dos primeros casos muchos de nosotros

⁴ Final de la versión libre del libro en cuestión, Capítulo 2.

optamos por iniciar un negocio o montar una empresa para exportar o importar productos, uno, porque estamos desempleados y no hay oportunidades laborales, o dos, porque simplemente hemos visto en el exterior posibles productos que pueden venderse muy bien en nuestro país por conceptos de terceros que viven en el exterior.

En el primer caso, lo que obtuvimos de la indemnización o el “arreglo” por salir de una empresa, lo invertimos en negocios que para nosotros podrían ser rentables. Pero ahí está el problema, el negocio en el que queremos entrar ¿es realmente rentable? ¿es un mercado competido o es fácil de penetrar en el segmento que queremos atacar? ¿ya hizo el presupuesto para determinar lo que necesita el negocio para mantenerlo en el largo plazo? Si estas inquietudes y otras más no se responden con claridad pueden generar una realidad negativa para el negocio.

Respecto del segundo caso, muchas veces se piensa que hay oportunidades en mercados externos para los productos colombianos o también trayendo productos del exterior que tendrían posibilidades en el mercado local, pero hay que tener presente que cada mercado es diferente y hay que entenderlo desde sus aspectos tanto culturales y políticos como económicos y sociales. No se debe intentar exportar cuando no hay

seguridad del mercado al que se quiere llegar ni tampoco cuando no se tiene claridad en el cliente que está adquiriendo ese producto.

Lo primero que hay que tener en cuenta al momento de exportar es conocer exactamente el producto que usted tiene y además conocer exactamente también lo que el cliente realmente quiere. No cometa equivocaciones al momento de exportar enviando un producto que el cliente no conoce bien. En el segundo ejemplo práctico que plantea Kenneth Weiss está muy claro cómo a veces los empresarios fallamos en la planeación previa del negocio, y le estimamos un costo al producto cuando realmente no hemos tenido en cuenta los costos de exportación o importación relacionados con éste. Es importante también tener en cuenta que en el proceso de importación en Colombia el ambiente es adverso, debido a que aquí se están presentando unas condiciones favorables para ello, como la revaluación de la moneda y productos baratos procedentes de Asia a un costo muy bajo con respecto a la mercancía local. Pero este último efecto no se ve solamente aquí en Colombia sino también en Estados Unidos y Europa, principalmente en los sectores de textiles y confecciones, donde los productos asiáticos, y específicamente los chinos están generando problemas en la economía y la producción local de estos sectores.

PREGUNTAS PARA EL CONTEXTO COLOMBIANO

Por tanto, concuerdo con el autor en las preguntas previas que deben plantearse al momento de una exportación o una importación, pero les presento una adaptación a lo que podría preguntarse en el caso colombiano:

- 1. ¿Por qué quiere comenzar el negocio?** En Colombia, debido a la situación de desempleo, las personas optan por buscar otras oportunidades en diferentes campos de trabajo, ya sea creando empresa o simplemente satisfaciendo una necesidad que ha visto en el mercado. Como dice el dicho popular *“el que tiene tienda, que la atienda”*. No puede pretender iniciar un negocio cuando realmente no está comprometido con él, y cuando su dinero invertido y lo que se recibe en utilidades se vuelve dinero de bolsillo y no lo reinvierte en el negocio; no espere que produzca utilidades si usted hace este tipo de cosas. Por esto es importante que si no tiene la voluntad necesaria ni el carisma para mantener la empresa o el negocio, simplemente siga buscando un empleo que se ajuste a su perfil profesional y deje la idea para más adelante.
- 2. ¿Qué desea hacer: importar o exportar?** Si escoge el cami-

no de importar tiene que tener en cuenta que el mercado para el producto importado en Colombia corresponde a las grandes cadenas y por tanto su producto debe estar ubicado en estos sitios, teniendo en cuenta si es un producto de primera o segunda necesidad. Pero si el producto que va a importar es un producto novedoso o diferente en el mercado debería crear usted la empresa y comercializarlo por su cuenta, porque usted ya tiene los clientes para su producto. En el caso de la exportación, la situación es más complicada pero genera mayor satisfacción. Muchos de nuestros productos, hechos en Colombia, son enviados a nuestros principales socios comerciales, Estados Unidos, Venezuela, Ecuador, la Unión Europea entre otros, pero ¿qué pasaría si estos mercados cambiaran la tendencia de consumo de nuestro producto debido a la entrada de nuevos competidores? ¿Estábamos preparados para afrontar esta situación? En algunos casos, sí, pero en la mayoría, no, ¿por qué? Porque posiblemente no hubo un seguimiento al mercado objetivo y no se hizo tampoco seguimiento sobre los competidores en el mercado de destino, como lo vemos en Colombia con el caso chino. ¿Por qué se dice que hay mayor satisfacción al exportar? Porque lo que se debe buscar en Colombia es exportar productos con alto

valor agregado para así mismo generar las utilidades que se esperan y generar mucho más que un proceso de exportación. Hoy la salida no es exportar materias primas, sino bienes elaborados, con alto valor agregado, allí está nuestro factor diferencial.

3. ¿Cómo desea exportar?

¿Quiere exportar por sus propios medios? ¿Desea trabajar a través de una comercializadora internacional? Ésa es la decisión más importante a tomar. Veamos ambos casos. En el caso de que usted tome la decisión de exportar por sus propios medios, debe pensar en todos y cada uno de los pasos que debe recorrer con su empresa para llegar al consumidor final. Desde el punto de vista de la distribución física internacional debe tratar de llegar a ese mercado a través de cadenas de suministro del mercado final, pueden ser detallistas, minoristas, mayoristas o distribuidores, lo importante en este caso es que su producto no pierda su “nombre internacional” y usted pueda cumplir con los requerimientos del mercado internacional, es decir, suplir a cabalidad la demanda de acuerdo con su capacidad interna para la producción del bien terminado. En el caso de la comercializadora internacional, el esquema es muy diferente. Mientras en el primer caso, usted exporta por su nom-

bre, la comercializadora le evita recorrer paso por paso porque ellos ya tienen el recorrido, es decir, usted puede convertirse en un proveedor de una comercializadora internacional o en una comercializadora como tal, lo cual exige el conocimiento pleno del mercado al que quiere llegar, porque no va a producir, sino simplemente va a conseguir los clientes; y además debe asegurar la cadena de suministro del mercado externo. No olvide tampoco que si su operación de comercio exterior supera los USD \$1.000 debe realizar los trámites de duana a través de una compañía de intermediación aduanera, y por tanto debe delegarle esa función a esta compañía.

4. ¿Cuál es su mercado objetivo?

Es también una pregunta que debe ser respondida con profundidad: ¿qué tanto conoce usted el mercado? ¿Conoce la balanza comercial de Colombia con ese país y específicamente con el sector y el producto que desea exportar? ¿Quiénes son sus principales competidores? ¿Cuál es el tamaño real del segmento al que va dirigido su producto? Estas preguntas sencillas le darán pautas para identificar ese segmento al que quiere llegar.

5. ¿Qué tipo de producto planea comercializar y cuáles serán sus proveedores? Lo más im-

portante es conocer lo que el cliente real y exactamente quiere. Si usted se va a convertir en un proveedor del producto sin producirlo, sino obteniéndolo a través de terceros, asegúrese de que el producto cumple con los requisitos mínimos de calidad y que puede proveer la cantidad que el cliente necesita, si es de calidad, preferiblemente que tenga una certificación de calidad como la norma ISO 9001, y si es de cantidad, verifique la capacidad disponible e instalada de la empresa para cumplir una demanda relativamente elevada. También es importante que tenga en cuenta los tiempos de entrega para cumplirle a ese comprador externo y, más aún, el tiempo de tránsito de salida de Colombia hacia el país de destino. En el caso de que usted sea el productor del bien requerido en el mercado externo, garantice su capacidad de producción de acuerdo con la demanda (la suficiente para cubrir esa necesidad) y los medios necesarios para que el proceso de exportación sea eficiente.

6. ¿Cuáles serán las condiciones de negociación? Uno de los aspectos fundamentales en el momento de la exportación es determinar cuál va a ser el término de negociación utilizado para asumir los riesgos y las responsabilidades al momento del envío de la mercancía. En general y en

Colombia los términos más utilizados en el transporte marítimo son el FOB (Free On Board) y el CIF (Cost, Insurance and Freight) donde se garantiza la entrega en puerto y sobre el buque en el primero, y el flete y el seguro internacional pagado, en el segundo. Recuerde que en la factura comercial debe ir la información sobre los gastos incurridos hasta el término FOB y hasta el término CIF y por tanto deben ser cobrados de acuerdo con el término acordado, no olvide que simplemente se están definiendo los riesgos y las responsabilidades en el envío de la mercancía. En el caso del transporte aéreo los términos serán el FCA (Free Carrier) que significa lo mismo que el FOB pero en el aeropuerto y si se negocia dentro del avión o medio multimodal, y el CIP (Cost and Insurance Paid to) que incluye el flete y el seguro internacional hasta el aeropuerto de destino.

7. ¿Qué método de pago internacional va a utilizar? En Colombia y en otros sitios las condiciones de pago y los acuerdos de cobro por el envío de la mercancía están dados por el grado de confianza que existe entre el comprador y el vendedor. Los términos más comunes son la carta de crédito y el giro bancario, el primero es cuando no existe ningún grado de confianza entre el comprador y el vende-

dor y por tanto la operación se dará entre intermediarios financieros, y la transacción se hará entre los mismos bancos, en cuyo caso no hay preocupación por el no pago de la mercancía. Si se escoge el giro bancario es porque la confianza es suficiente entre ambas partes y por tanto simplemente se le entrega el dinero a través de la entidad financiera donde el comprador tiene la cuenta para hacerse efectivo el pago en la cuenta del vendedor.

8. ¿Cuál es la normatividad que debe cumplir el producto para ser exportado? Mucho de esto tiene que ver con el proceso de salida y entrada del producto en el mercado internacional. Si es en la salida, algunos productos deben cumplir con unos vistos buenos por parte del Estado para que este producto pueda salir, permisos del Ministerio del Medio Ambiente, INVIMA, ICA, Minercol, o el Banco de la República, entre otros. Si es de entrada debe cumplirse en algunos casos con aspectos como normas fitosanitarias (si son productos de origen vegetal), normas zoonosanitarias (si son productos de origen animal), normas de origen (si se requiere para entrar al mercado internacional) y certificado de origen (para acceder a preferencias arancelarias si es el caso, como por ejemplo la ley ATPDEA).

9. ¿Cuánto invertirá y cuánto ganará? Para este punto debe tener en cuenta los recursos necesarios para comenzar la empresa o el negocio, asegúrese de hacer un presupuesto estimado a largo plazo de lo que necesitaría para suplir la demanda en ese mercado. Lo recomendable es comenzar por hacer un plan de negocios en el que incluye un plan de mercadeo, un plan de producción, un plan financiero y las proyecciones esperadas en el largo plazo de la organización.

LA CALIDAD COMO FACTOR IMPORTANTE A NIVEL INTERNACIONAL

El movimiento de la calidad puede decirse que tiene sus raíces en la Europa medieval, donde artesanos empezaron a organizarse en grupos llamados gremios en el siglo XIII. Hasta comienzos del siglo XIX se fabricaba en el mundo industrializado de acuerdo al modelo de la artesanía. El sistema de la fábrica, con su énfasis en la inspección de productos del producto, empezó en Gran Bretaña en los 1750 y creció en la Revolución Industrial en los 1800.

En los comienzos del siglo XX los fabricantes comenzaron a convertir los procesos de la calidad en prácticas de calidad. Después que los Estados Unidos entraron a la segunda

Guerra mundial, la calidad llegó a ser un componente crítico del esfuerzo de la guerra: las balas fabricadas en un estado, por ejemplo, tenían que funcionar de manera coherente con los rifles hechos en otro. Las fuerzas armadas inspeccionaron inicialmente de manera virtual cada unidad del producto; entonces simplificaron y aceleraron este proceso utilizando las técnicas de muestreo para la revisión ayudándose con la publicación de estándares de especificación militar e instrucción a través de cursos en las técnicas estadísticas de control del proceso de Walter Shewhart.

El nacimiento de la calidad total en los Estados Unidos vino como una respuesta directa a la revolución de la calidad en Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Los japoneses dieron la bienvenida a los americanos Joseph M. Juran y W. Eduardo Deming y antes que concentrarse en la inspección, se enfocaron en mejorar todos los procesos de la organización a través de las personas involucradas en ellos.

Por los años setenta en los EEUU, los sectores industriales tales como el automotriz y el electrónico habían sido desplazados por la competencia de gran calidad de Japón. La respuesta de EEUU, no sólo acentuando la estadística sino involucrando los enfoques que adoptó la organización entera, llegó a ser conocida como la Administración Total de la Calidad (TQM).

En la última década del siglo XX la TQM fue considerada una manía por muchos líderes del negocio. Pero mientras el uso del término TQM se ha descontinuado algo, especialmente en los Estados Unidos, sus prácticas aún continúan.

A finales del siglo el movimiento de la calidad parece haber madurado más allá de la calidad total. Los sistemas nuevos de la calidad han evolucionado de las bases de Deming, Juran y los facultativos japoneses de la calidad, hacia la fabricación y yendo más allá en el servicio, la asistencia sanitaria, los sectores de la educación y el Estado

En las actuales condiciones en que se negocia el Tratado de Libre Comercio es urgente, dentro de las organizaciones, el desarrollo de productos y procesos cada vez más competitivos. No es un secreto que las empresas de hoy en día y a una escala global buscan no solamente ampliar sus mercados sino establecer factores diferenciales que les generen ventajas frente a sus rivales más próximos.

Pero hoy tenemos que reconocer que el producir con calidad demanda un esfuerzo de escala global dentro de la organización. No podemos desconocer que con la entrada de nuevos competidores en el esquema mundial como lo son la China y la India los factores de calidad deben ser cada vez más una razón para prepararse y

afrontar los retos que imponen ahora los mercados internacionales.

Es por ello, que definitivamente en Colombia las empresas deben organizar su forma de producir y ofrecer productos. En los Estados Unidos, las exigencias de calidad son parte fundamental para el acceso a su mercado, sobre todo cuando en este país se hace mucho énfasis en la protección al consumidor. La American Society for Quality (ASQ) es una de las entidades de mayor desarrollo en el campo de la calidad y el mejoramiento de los procesos en las empresas. Algunos de los estándares exigidos por el mercado americano corresponden a las establecidas por la organización ISO en Europa, así como en algunos sectores, como el automotriz, las normas de la British Standard (BS). Así mismo, la ASQ también hace especial énfasis en la calidad no sólo a nivel internacional sino además a nivel local.

Ahora bien, la calidad es sólo un complemento para el desarrollo competitivo de la organización. Hoy no se puede hablar de calidad si no se habla de la gestión ambiental en algunas empresas, especialmente las que tienen que ver con productos que de alguna u otra manera afectan el medio ambiente. La norma a partir de 1996, como es la ISO 14001, se convirtió en un requisito y una exigencia de los mercados internacionales para afirmar que la empresa, dentro de sus procesos, establece un sistema basa-

do en desarrollo sostenible y producción más limpia. El Protocolo de Kyoto fue una de las bases para el desarrollo de esta norma. Y como además no se puede competir sólo en relación con el ambiente sino también con estándares de producción más eficientes, las empresas están implementando actualmente las Buenas Prácticas de Manufactura y las normas HACCP para la minimización y el control de riesgos en los procesos de producción, garantizando así un producto de calidad. En Estados Unidos se habla entonces que las organizaciones deben cumplir estándares ambientales basados en los Environmental Management Systems (EMS) o Sistemas de Gestión Ambiental que son la base para el desarrollo de productos más amigables con el medio ambiente.

Y finalmente no podemos obviar la actividad laboral de los trabajadores dentro de la organización. La creación de la norma OHSAS 18001 garantiza no solo la seguridad industrial de los trabajadores sino también la salud ocupacional frente a los riesgos inherentes al desarrollo de su trabajo normal en la empresa. Esta norma esta basada actualmente en las condiciones establecidas por la ley, como por ejemplo la Ley 100, y algunos otros decretos y normas que se establecen en el contexto de la salud ocupacional.

Es importante resaltar que en los últimos 20 años ha habido un creciente

desarrollo del comercio internacional debido al proceso de globalización que se ha dado a nivel mundial. Esto tiene múltiples ventajas respecto de la disponibilidad de productos, pero también surge un problema: ¿cómo hacerle saber qué requerimientos debe cumplir un producto para satisfacer las necesidades de su cliente si el productor es de otro lugar del mundo? Es posible que hable otro idioma y quizás tenga otras costumbres diferentes a las propias. Además cada vez que se hace un contrato con un productor ¿será necesario ir a verificar su sistema productivo? Los costos del comercio internacional se incrementarían demasiado.

Cómo respuesta a estas inquietudes surgieron los estándares internacionales que han sido generados por distintos organismos como la ISO (International Standard Organization) entre otros, con el fin de poner de acuerdo a personas de distintas partes del mundo. Dichos estándares están traducidos a varios idiomas y permiten generar la confianza necesaria para ejecutar de manera más barata la transacción comercial.

Dentro de los estándares los que más han crecido en el último tiempo son los estándares de sistemas de gestión, ya sea de calidad (ISO 9000, Buenas Prácticas Agrícolas), higiene (HACCP, Buenas Prácticas de Manufactura), medioambiente (ISO 14000, EMAS), o seguridad laboral (OHSAS). Los sistemas de gestión

se ocupan de que los procesos que elaboran los productos cumplan los requisitos mínimos de planeación, orden y control como para tener procesos controlados que logren los objetivos planeados.

En el caso ambiental la Unión Europea reconoce que es crucial el apoyo de la industria para la protección del medio ambiente. Esto significa que habrá que consultar al sector privado a la hora de redactar una nueva legislación, cofinanciar investigaciones y ofrecer incentivos a las empresas que mejoren su rendimiento ecológico. El respeto del medio ambiente debería ser para las empresas tan importante como la satisfacción del cliente. En este sentido, la tendencia cada vez más marcada a la responsabilidad social del sector privado tanto en Europa como a nivel internacional está forzando a las empresas a examinar sus credenciales tanto en materia social como ecológica.

La etiqueta ecológica de la Unión Europea (UE), lanzada en 1992, otorga su distintivo en forma de flor a aquellos productos y servicios que satisfacen normas medioambientales muy estrictas. Ayuda a dirigir el poder adquisitivo de los consumidores hacia las empresas respetuosas con el medio ambiente. La flor constituye la única etiqueta ecológica válida en los quince Estados miembros, y en Islandia, Liechtenstein y Noruega. Ya puede encontrarse en cientos

de productos en una amplia gama de categorías (19 hasta diciembre de 2001). Para más información sobre la etiqueta ecológica se puede consultar la dirección de internet: (<http://europa.eu.int/ecolabel>).

Además, la nueva política integrada de producto tiene como objetivo ayudar a la industria a reducir los residuos a través de mejoras en el diseño del producto, alargando su vida útil y haciéndolos más fáciles de reciclar o recuperar, ampliando al mismo tiempo el mercado de los productos ecológicos.

Las empresas empiezan a darse cuenta de que la adopción de tecnologías más limpias no sólo hace disminuir los costos, sino que mejora la imagen de la marca y atrae nuevos clientes y consumidores. El objetivo de la UE es fomentar esta conciencia medioambiental de modo que todas las empresas de más de 500 empleados que coticen en la bolsa entreguen tres columnas de resultados a sus accionistas: pérdidas, beneficios y resultados en materia social y medioambiental.

Para la Unión Europea, uno de los mayores importadores y exportadores de productos agrícolas del mundo, es de enorme interés que las reglas del comercio internacional contribuyan al mantenimiento de las severas exigencias de seguridad y calidad de los alimentos que reclaman sus ciudadanos. La UE es

miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), institución que establece las directrices del comercio internacional. La Unión es un firme partidario de la OMC porque ofrece un marco esencial para que el comercio internacional pueda desarrollarse en un clima de justicia. La legislación de la OMC contiene una sección específica dedicada a la seguridad alimentaria y la salud pública: el Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias («SPS»). Esta sección permite a un miembro de la OMC emprender medidas para proteger la salud pública si existen datos científicos que demuestran que la entrada de un producto determinado en su mercado puede suponer un riesgo para sus ciudadanos.

La controversia en torno a la utilización de hormonas de crecimiento en la producción de carne constituye un ejemplo de la aplicación de las normas de la OMC. La UE decidió prohibir esta práctica a los agricultores de los países de la UE, así como la importación de carne tratada con hormonas porque los residuos que dejan en la carne y en otros productos de origen animal pueden resultar peligrosos para los consumidores.

Los EE. UU. y Canadá no aceptaron los argumentos que esgrimió la UE para prohibir las hormonas de crecimiento y apelaron la decisión ante la OMC. Ésta consideró que la UE no tenía pruebas científicas que

avalaran su prohibición. Hasta que la UE aporte dichas pruebas y se resuelva el problema la OMC autoriza a los EE. UU. y a Canadá a sancionar la importación de mercancías de la UE por un valor equivalente al de las ventas que estos dos países no realizan debido a la prohibición.

En las negociaciones de los nuevos acuerdos sobre comercio mundial el mantenimiento de las normas más estrictas de seguridad y calidad de los alimentos sigue siendo un objetivo primordial de la UE. Ésta aboga también por la celebración de un acuerdo en el seno de la OMC sobre derechos de propiedad intelectual que proteja las denominaciones de origen y las denominaciones geográficas y facilite así la venta de productos alimenticios de calidad especialmente alta.

La UE y sus Estados miembros participan en otras organizaciones internacionales cuyo objetivo es el fomento de la calidad y la seguridad de los alimentos. La más importante es el Codex Alimentarius de las Naciones Unidas, con sede en Roma, que establece normas comunes sobre productos alimenticios para el mundo entero. Su objetivo es mejorar la protección a los consumidores y facilitar un comercio equitativo. La agricultura biológica, por ejemplo, es uno de los asuntos debatidos en el Codex.

Dentro de los estándares de gestión de calidad el que ha tomado mayor

importancia en el manejo de predios a nivel agrícola es el estándar EUREP de buenas prácticas agrícolas (en inglés Good Agricultural Practices GAP).

Según la FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations – Organización de las Naciones Unidas para los Alimentos y la Agricultura) las normas EUREPGAP parten de un programa privado de certificación voluntaria relativamente nuevo, creado por 24 grandes cadenas de supermercados que operan en diferentes países de Europa occidental y que han organizado el Grupo Europeo de Minoristas (Euro-Retailer Produce Working Group - EUREP). El propósito de EUREP es aumentar la confianza del consumidor en la sanidad de los alimentos, desarrollando “buenas prácticas agrícolas” (GAP) que deben adoptar los productores. A diferencia de los otros programas de certificación, EUREP hace énfasis en la sanidad de los alimentos y el rastreo del producto hasta su lugar de origen. Hasta el momento EUREP ha desarrollado un conjunto de buenas prácticas agrícolas para la producción de frutas y vegetales frescos. El énfasis de las reglas de EUREPGAP no está en los aspectos ambientales o sociales pero en la sanidad de los alimentos y en el rastreo de los productos, es decir, que se pueda rastrear el origen del producto hasta el sitio (finca) donde fue cultivado. Sin embargo, también se refieren a los requisitos

sobre el uso de plaguicidas, la seguridad de los trabajadores, el cumplimiento de las leyes laborales nacionales, etc.

Los requisitos de EUREPGAP sobre sanidad y rastreo de los alimentos exigen al productor establecer un sistema completo de control para que todos los productos sean registrados y pueda rastrearse dónde fueron producidos. Además, se deben mantener registros, por ejemplo, sobre el uso específico que se le dio a la tierra, los tratamientos con plaguicidas y la rotación de cultivos a lo largo del tiempo. Los requisitos de EUREP son relativamente flexibles en cuanto a la fumigación de suelos, el uso de fertilizantes, la protección de cultivos, etc., pero son estrictos en cuanto al almacenamiento de plaguicidas y la necesidad de documentar y justificar la manera en que se cultivó el producto y en qué uso se le dio al terreno.

A una industria dedicada principalmente a la exportación este sistema puede ayudarle a cumplir con otros controles y certificaciones. El productor con certificación EUREPGAP también puede estar en ventaja al vender sus productos a una de las 24 cadenas de supermercados que forman parte del grupo EUREP. En el futuro algunos de estos supermercados podrían llegar a exigir a sus proveedores que tengan la certificación EUREPGAP. La mayoría de estos 24 miembros minoristas operan en el

Reino Unido y Holanda, mientras que en Alemania sólo hay dos. En otros países tales como Francia, Portugal, Grecia, Noruega, Finlandia y Dinamarca, EUREP no cuenta con ningún miembro.

Casi todos los que obtienen la certificación EUREPGAP son grandes productores ya que cuentan con una mejor capacidad administrativa y financiera. No hay ningún premio o sobreprecio ni etiqueta de producto asociada con EUREPGAP, puesto que se trata de un programa que establece requisitos mínimos enfocados a las relaciones de empresa a empresa, en lugar de estar orientada a los consumidores directamente.

Esta normativa de alguna manera facilita la integración de la cadena agrícola para ofrecer productos de calidad y ante todo garantizando la gestión ambiental no solo de la empresa sino del sitio donde produce. Buena parte de estas normas EUREPGAP se sostienen sobre esquemas de las normas ISO en cuanto a estructura y requisitos de cumplimiento. Hoy no podemos negar que en el mercado europeo uno de los requisitos más importantes es contar con la certificación ISO 9000.

Las normas EUREGAP incluyen procesos de certificación para frutas y hortalizas, café, flores y ornamentos, producción pesquera y aseguramiento integrado de fincas. En cada uno de estos casos los re-

quisitos mínimos exigidos refieren al control de calidad desde la finca y aprovechamiento del terreno hasta el proceso último de la producción. En el contexto latinoamericano las normas EUREPGAP son un término que hasta ahora estamos utilizando en los procesos de fabricación. Podría ser importante para el desarrollo de la agricultura colombiana y su posible entrada en mercados tan potenciales como el europeo donde hablamos ya no de quince países potenciales, sino de veinticinco.

LA GESTIÓN AMBIENTAL COMO OPORTUNIDAD PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Ahora bien, desde el punto de vista de la gestión ambiental, históricamente hablando, la evolución moderna comienza a principios de los 60. Diversas catástrofes ambientales en los 60 y a comienzos de los 70 en todo el mundo, sirvieron para intensificar la conciencia pública sobre el delicado equilibrio entre el hombre y su medio ambiente. En los Estados Unidos estos hechos motivaron a la opinión pública y finalmente desembocaron en la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos (EPA), una de las entidades de mayor importancia a nivel ambiental; y en la aprobación de las primeras regulaciones ambientales. Desde aquel tiempo, el modelo de los Estados

Unidos de protección ambiental se conoce como el sistema de “comando y control” y muchos otros países han adoptado sus principios.

Otros países en cambio, particularmente en Europa, han adoptado un sistema alternativo con la premisa de una «sociedad entre Estado e industria.» Un sistema basado en el modelo europeo es muy diferente a su homólogo en Estados Unidos. Al contrario del sistema de comando y control, que regula estableciendo normas definitivas o cuantitativas de cumplimiento, y reforzando dichas normas con importantes sanciones monetarias por su incumplimiento, el modelo europeo establece normas o pactos de cumplimiento con la cooperación de la industria. El reforzamiento mediante sobrecarga de sanciones se reserva a menudo por actos especialmente notorios o incumplimientos repetitivos.

Otras naciones han adaptado elementos de uno o ambos modelos creando un sistema que ni es puramente comando y control ni asociación de Estado e industria. En cualquier caso, los sistemas tienen sus ventajas y desventajas, y han evolucionado según las necesidades, sistemas políticos y culturas de sus países originarios. Por diferentes que puedan ser estos sistemas tienen al menos una cosa en común: el marco de regulación que crean, es fundamentalmente en respuesta a, o como resultado de, condiciones, hechos o incidentes ambientales específicos.

Cuando la legislación viene impulsada por eventos, los requerimientos reglátenos a menudo tratan únicamente elementos del problema. La legislación se fragmenta. La industria tiende a reaccionar de un modo, gestionando aspectos ambientales en respuesta a fragmentos de la legislación. Estos sistemas de respuesta a aspectos ambientales contemporáneos están dramática y naturalmente influenciados por las tendencias sociales, económicas y políticas y, sin embargo, hacen poco o nada por anticiparse y tratar el siguiente incidente ambiental.

A finales de los 60 y comienzos de los 70 muchas naciones comenzaron a crear complejos marcos de regulación para ordenación y control ambiental. En los Estados Unidos, por ejemplo, este marco ocupa hoy alrededor de 20.000 páginas del Registro Federal, el registro oficial de estatutos, regulaciones y reglas administrativas publicadas. Una aproximación de comando y control a las regulaciones, un sistema mediante el cual se identifican y gestionan detalles específicos de un proceso o emisión ambiental, ha llevado a este volumen de legislación. Entre otras, las primeras regulaciones federales en los Estados Unidos fueron el Decreto de Aire Limpio (Clean Air Act, 1970), el Decreto de Agua Limpia (Clean Water Act, 1972), el Decreto de Conservación y Recuperación de Recursos (Resource Conservation and Recovery Act, 1976), el Decreto de

Control de Sustancias Tóxicas (Toxic Substances Control Act, 1978) y el Decreto de Respuesta, Compensación y Responsabilidad Ambiental Exhaustiva (Comprehensive Environmental Response, Compensation and Liability Act, 1980), también conocido como Superfund. Se agregó el Decreto de Planificación de Emergencias y Derecho a Saber de la Comunidad (Emergency Planning and Community Right-to-Know Act) en 1986 a través del Decreto de Enmienda y Reautorización del Superfund (Superfund Amendments and Reauthorization Act). Estas leyes establecieron programas y estructuras de ordenación. Las regulaciones siguientes implantaron los programas y gestionaron los detalles de los procesos y emisiones controladas.

La primera gran pieza de la legislación ambiental establecida en Estados Unidos fue, sin embargo, el Decreto sobre Disposición de Residuos Sólidos (Solid Waste Disposal Act, 1965). Este decreto daba a los estados individuales responsabilidad para desarrollar planes de manejo de residuos sólidos. Desgraciadamente, este decreto no proporcionaba herramientas para implementar los planes. Poco después, en 1969, el Decreto de Política Ambiental Nacional (National Environmental Policy Act, NEPA) se convirtió en ley. Este decreto se basaba en la premisa de que los grandes programas y proyectos industriales causan impactos ambientales. Por tanto, todos los proyectos

importantes con participación o aprobación federal necesitarían informes de impacto ambiental. El siguiente desarrollo de consideración fue la creación de la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos («EPA») en 1970. Tanto la NEPA como la EPA fueron reacciones contemporáneas a la creciente conciencia ambiental que condujo al primer Día de la Tierra en 1970.

A mediados de los 70 varias naciones sudamericanas comenzaron a desarrollar leyes y regulaciones ambientales. En enero de 1976 el Decreto 082 de Colombia adoptaba el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y Protección del Medio Ambiente (National Code of Renewable Natural Resources and Protection of the Environment). En 1977 la nación colombiana comienza a adoptar regulaciones del aire para determinadas fuentes—la resolución 4247 contenía reglas para limitar las emisiones de ácido sulfúrico, en tanto que el Decreto 4259 controlaba las emisiones de las fábricas metalúrgicas. Durante los 80, y hasta el presente, diferentes resoluciones y decretos han regulado las emisiones al aire, el agua y el suelo. La Resolución 00189, aprobada en julio de 1994, establecía regulaciones para prevenir la entrada de residuos peligrosos en el país.

Antes de los 60, las organizaciones asignaban la responsabilidad en materia ambiental a ingenieros y traba-

jadores técnicos, esperando que asegurasen que las actividades de la organización cumplían los escasos requisitos legales existentes. Como las regulaciones sólo servían para obtener permisos y desarrollar monitoreos rutinarios en un ámbito relativamente reducido, el cumplimiento no resultaba difícil. Con la llegada del comando y control, las organizaciones se vieron obligadas a contratar gerentes ambientales para supervisar el cumplimiento de estas nuevas y complicadas regulaciones. Las regulaciones confiaban en los controles de contaminación al «final de la tubería» (end-of-pipe) y seguían el enfoque «medio único» (single-media) de los principales estatutos federales, permitiendo a menudo a las organizaciones eliminar un problema ambiental causando otro. Por ejemplo, una organización podía utilizar precipitadores electrostáticos para suprimir un problema de contaminación en el aire eliminando cierta sustancia, pero podía crear un problema de vertido de residuos peligrosos con las bolsas de sustancias precipitadas. Las organizaciones se centraron principalmente en los requisitos de cada regulación, fundamentalmente porque las regulaciones se desarrollaron en respuesta a una condición particular del medio ambiente. En pocas ocasiones se dio tiempo o consideración a la integración de procedimientos de cumplimiento en un sistema de gestión. Era más sencillo lanzar cada regulación individualmente que implantar un sistema de gestión ambiental general.

Los gerentes ambientales operaban a menudo en situaciones de crisis, perdiendo oportunidades para planificar. Muchos gerentes ambientales eran conscientes de que los problemas del cumplimiento se podrían convertir en problemas del sistema, incluyendo una formación inadecuada, la falta de responsabilidad al nivel apropiado, datos ambientales inexactos y dificultades para seguir la pista a los requisitos de las regulaciones.

Unos pocos gerentes, sin embargo, tuvieron el poder o la autoridad para implantar cambios a nivel de sistema. Además, las organizaciones no consideraban las cuestiones ambientales en otras áreas del negocio como el diseño, la ingeniería o la fabricación. Estas circunstancias están cambiando; las organizaciones comienzan a incorporar la planificación ambiental en sus estrategias y sistemas de operación. Se han atribuido muchos factores a este cambio, entre otros:

Costeo de la protección del medio ambiente. El incumplimiento de las regulaciones ambientales tiene un fuerte impacto financiero en una organización como costos de cumplimiento, limpieza, responsabilidad con terceros, multas regulatorias y posibles sanciones criminales. Actualmente, las organizaciones y entidades empresariales de los Estados Unidos gastan, aproximadamente, el dos por ciento de sus ventas en gestión ambiental y cerca del 20 por ciento de la

inversión de capital se dirige a proyectos ambientales.

Examen por parte de las instituciones financieras. Los banqueros buscan la verificación de que las plantas en construcción y los nuevos procesos no creen problemas ambientales que puedan reducir el retomo de la inversión y, por tanto, comprometer el pago del préstamo. Las compañías aseguradoras, a su vez, son conscientes de la actuación en el medio ambiente. Los aseguradores reconocen que el calentamiento de la temperatura de la Tierra por el creciente contenido de dióxido de carbono en la atmósfera puede estar relacionado con el gran incremento de las tormentas tropicales y las sequías que están aumentando los costos por indemnizaciones. La intuición también indica a los aseguradores que el perfil de riesgo general de una organización asegurada mejora con la adopción de un sistema de gestión ambiental completo que identifique y elimine los problemas reales y potenciales.

Regulación multimedia. Desde finales de los 80 el sistema de regulación de los Estados Unidos comenzó a abandonar aproximaciones del tipo “final de la tubería” (end-of-pipe) y a centrarse en la prevención. El Decreto Federal de Prevención de la Polución (Federal Pollution Prevention Act, 1990), por ejemplo, alienta la prevención de la contaminación general, no únicamente la prevención

de un problema individual. A su vez, la Agencia de Protección del Medio Ambiente de los Estados Unidos (United States Environmental Protection Agency, USEPA) ha comenzado a moverse hacia una aproximación multimedia de regulación con estrategias que tratan el cumplimiento a través de los límites de los medios dentro de los sectores industriales.

Un desplazamiento hacia incentivos de mercado. Las regulaciones iniciales se basaban en la teoría de la ordenación y el control para la reglamentación ambiental que confiaban en regulaciones estrictas para asegurar el comportamiento con el medio ambiente. Las regulaciones establecieron estructuras de ordenación y requisitos específicos de comportamiento para industrias y comunidades. El control se efectuaba mediante requisitos de información, permisos, licencias, y, en diversas leyes de los Estados Unidos, multas y sanciones criminales. Las regulaciones recientes—que incluyen desgravaciones, comercio de emisiones, tasas por contaminación e impuestos sobre el carbón para la utilización de gasóleos—ponen énfasis en la utilización de incentivos económicos para inducir la mejora del comportamiento ambiental de las organizaciones. El objetivo es recompensar la ecoeficiencia. De modo similar, como la creación de empleo es también un resultado, los economistas sugieren que los países debe-

rían comenzar a utilizar los ingresos de los impuestos anti-contaminación para compensar los impuestos al empleo y, de este modo estimular la creación de empleo.

Concientización ambiental global. Internacionalmente hay un nuevo enfoque en la concientización ambiental. En todas partes la gente es consciente de los problemas potenciales, como un recalentamiento global y el deterioro de la capa de ozono en la estratosfera. Además, los accidentes ambientales de importancia han centrado la atención sobre el impacto de la industria en el medio ambiente y en la responsabilidad de las empresas para con el entorno. En todo el mundo, se espera que la inquietud de la población respecto al medio ambiente recompense a las empresas que sean “mas verdes”.

Los acuerdos alcanzados en la Conferencia sobre Medio Ambiente de las Naciones Unidas en Río de Janeiro en 1992 fueron más allá con la idea del desarrollo sostenible. Además, la comunidad internacional de negocios ha adoptado los principios del desarrollo sostenible bajo la forma de la Carta de Negocios para el Desarrollo Sostenible. La norma ISO 14001, la Especificación del Sistema de Gestión Ambiental, dice: “el propósito general de esta norma es apoyar la protección del medio ambiente y la prevención de la contaminación, en equilibrio con las necesidades so-

cioeconómicas”. La sostenibilidad es la base sobre la que los gobiernos y corporaciones deben construir sus políticas ambientales para el siglo XXI.

En reconocimiento a los requisitos de sostenibilidad muchas organizaciones intentan equilibrar el desarrollo económico con la protección del medio ambiente previniendo la contaminación, reduciendo la generación de sustancias y residuos tóxicos, y frenando el agotamiento de los recursos no renovables.

En la actualidad, prácticamente todas las etapas de los procesos de producción de los principales países industrializados tienen una regulación asociada. Como resultado las organizaciones han tenido que desarrollar métodos para asegurarse que cumplen con todas las regulaciones. A principios de los 70 las compañías respondieron creando puestos para gerentes ambientales y programas de auditoría ambiental para asegurarse el cumplimiento con dichas regulaciones. Esta respuesta ha prevalecido fundamentalmente en industrias asociadas con asuntos o resultados relevantes sobre la salud, la seguridad y el medio ambiente.

En los 90 los sistemas de gestión ambiental se utilizan para garantizar que las organizaciones consideren los impactos ambientales en todos los aspectos de sus actividades coti-

dianas. Las instituciones más innovadoras van cambiando su gestión ambiental de una función «añadida» a una integrada en la planificación estratégica y operativa del negocio. En consecuencia la gestión ambiental está menos enfocada en el cumplimiento y la aplicación y más centrada en la estrategia.

Estudios realizados en los Estados Unidos documentan la concientización de que el medio ambiente es responsabilidad de todos. Según un estudio de 1992 de las empresas de Fortune 500 prácticamente la mitad de ellas tienen comités a nivel de dirección para asuntos ambientales. Un estudio de Price Waterhouse revela que más del 40 por ciento de las empresas—tres veces más que en un estudio de 1990— aumentó la vigilancia del cumplimiento con el medio ambiente a nivel de dirección. Además, el 63 por ciento de las empresas estudiadas tienen políticas formales para eliminar los costos de limpieza ambiental. El setenta y tres por ciento de las empresas realizan auditorías ambientales. El diecisiete por ciento de las fábricas con responsabilidades ambientales significativas desarrollan informes ambientales anuales, y un ocho por ciento de las fábricas sin tal responsabilidad. La alta dirección comienza a tener inquietudes por los asuntos ambientales —en un 38 por ciento de las empresas el comportamiento ambiental es un factor en las primas de los ejecutivos.

Estas estadísticas indican que la concientización sobre la gestión ambiental se está desarrollando en todo el mundo. Muchos programas nuevos se basan en normas voluntarias, directrices para la industria y otras iniciativas. Diversas naciones han desarrollado normas nacionales para los sistemas de gestión ambiental. Unos 24 países han desarrollado programas de calificación ambiental. La proliferación de las normas aumenta el costo en la realización de negocios y complica el comercio internacional. Se hace necesaria una norma única y global para sistemas de gestión ambiental: se crea la norma ISO 14000.⁵

LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Las empresas piensan que el certificar sus procesos bajo la norma ISO 9000 es garantía de una empresa de calidad, pero las estadísticas muestran que muy pocas organizaciones le dan continuidad después de la segunda o tercera auditoria externa. ¿Por qué? ¿Se cansaron de que se les mida y se les evalúe en busca de mejorar sus procesos continuamente? ¿Convirtie-

ron la norma en un proceso meramente burocrático? ¿No es acaso la calidad de los servicios o productos lo que buscan las organizaciones? ¿Para qué se invierte dinero si realmente no hay un compromiso serio de la organización para cumplir con los requerimientos del cliente local, o del cliente internacional? Una cosa sí es clara, las empresas que poseen la visión del mercado internacional identifican mayores ventajas competitivas en el mercado internacional que en el mercado local, diferente de aquellas que no lo notan por la misma posición que tienen dentro del mercado nacional.

En el caso de la ISO 9000 se trata de una certificación del sistema de gestión de calidad de la empresa reconocida en más de 120 países. Tener esta certificación muestra un compromiso de la empresa con la manera en que hace las cosas. Asegura que en la empresa los procesos se hacen con calidad y de esta manera puede ésta acceder a mercados que, sin la certificación, difícilmente podría penetrar. Más aún, el proceso de implantación trae beneficios en el mediano plazo en la medida en que la calidad se traduce en menores costos y mayor eficiencia. Es la forma mediante la cual la empresa demuestra que sus productos cumplen las normas técnicas colombianas o las normas internacionales.

Igualmente también se utiliza el sello de calidad. Éste le da confianza

⁵ Información, compilación y análisis de: Environmental Protection Agency of the United States.

al consumidor sobre el producto que esta comprando. Además, al diferenciarlos el sello de calidad les abre las puertas a los productos para competir en los mercados nacionales e internacionales. Así mismo, el sello ICONTEC facilita la comercialización de los productos ante las entidades estatales y ante aquellas que deben cumplir una norma oficial obligatoria.

Ahora que nos encontramos en un proceso de competencia cada vez más exigente los mismos mercados demandan de los productos provenientes del exterior cumplir mínimos requerimientos de calidad y otros temas relacionados. Por ejemplo en el caso europeo, donde lo que más comerciamos son las flores y en lo cual deberían ser otro tipo de productos diferentes a materias primas y bienes sin valor agregado, apenas la ISO 9000 es un requisito mínimo. Además de la importancia de la calidad del producto, exigen en algunos casos la certificación con la ISO 14000, que garantiza la calidad ambiental del producto y que además obliga a que se realicen dentro de la organización, metodologías y conceptos como la producción más limpia y el desarrollo sostenible sumado al ECO LABELING, entendido como producto ecológico; y, como si fuera poco, las organizaciones deben garantizar que sus empleados están protegidos con los requisitos mínimos de ley en lo que refiere a seguridad industrial y salud ocupacional a tra-

vés de la norma OHSAS 18001. Además, debe al menos contemplar el concepto de la responsabilidad social a través de la norma AS 8000. ¿Por qué lo exigen? Porque estos requerimientos técnicos hacen parte de las exigencias del consumidor internacional con el fin de garantizar un producto de calidad manufacturado con categoría mundial.

Las normas ISO 14000 son un conjunto de acciones que realizan las empresas con el fin de definir los objetivos, prioridades y asignación de responsabilidades para lograr la máxima efectividad. Es decir, la incorporación de la variable ambiental en las decisiones, planificación, políticas y en la creación de instrumentos que transforman dichas metas en resultados concretos. Además aplica a todas las empresas sin importar actividad industrial, procesos y servicios. No establece requerimientos absolutos para el desempeño ambiental. Permite igualmente a las organizaciones enfocar sus esfuerzos ambientales tendientes a prever la contaminación, identificar la legislación ambiental y buscar el mejoramiento continuo de los procesos y actividades. Esta norma aplica a todas los tipos y tamaños de empresa. La ISO 14001 no establece requerimientos absolutos para el desempeño ambiental. Se basa en el cumplimiento de la legislación ambiental y el mejoramiento continuo sin importar las actividades a que se dediquen las organizaciones.

Las normas fitosanitarias hacen parte de los mecanismos de protección que utilizan los gobiernos con el fin de evitar la entrada de productos que puedan considerarse como una amenaza para el ambiente y demás productos, y que promuevan la propagación de plagas en otros países que no son propios para el desarrollo de éstas. La estrategia en los mercados internacionales radica en ofrecer productos agrícolas, orgánicos y derivados de procesos agroindustriales competitivos y cumpliendo ante todo los requisitos mínimos de entrada, como lo son estas barreras técnicas al comercio por parte de terceros países, pero que no se consideren discriminatorias para la entrada de ciertos productos en determinados mercados.

Las normas internacionales para medidas fitosanitarias son elaboradas por las Secretarías de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria que hacen parte del programa mundial de políticas y asistencia técnica en materia de cuarentena llevadas a cabo por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

Ante todo es importante definir que una medida sanitaria o fitosanitaria es toda medida aplicada para proteger la salud y la vida de los animales o para preservar los vegetales en el territorio de cualquier país miembro del Acuerdo en relación con medidas fitosanitarias establecidas por la

FAO, de los riesgos resultantes de la entrada, radicación o propagación de plagas, enfermedades y organismos patógenos o portadores de enfermedades; también para proteger la vida y la salud de las personas y de los animales en el territorio del país miembro del Acuerdo frente a los riesgos resultantes de la presencia de aditivos, contaminantes, toxinas u organismos patógenos en los productos alimenticios o las bebidas. Además para proteger la vida y la salud de las personas en el territorio del país miembro, de los riesgos resultantes de enfermedades propagadas por animales, vegetales o productos derivados de ellos, o de la entrada, radicación o propagación de plagas; o para prevenir o limitar otros perjuicios en el territorio del país miembro resultantes de la entrada, radicación o propagación de plagas.

Se incluye también que las medidas sanitarias o fitosanitarias comprenden todas las leyes, decretos, reglamentos, prescripciones y procedimientos pertinentes, con inclusión, entre otras cosas, de: criterios relativos al producto final; procesos y métodos de producción; procedimientos de prueba, inspección, certificación y aprobación; regímenes de cuarentena, incluidas las prescripciones asociadas al transporte de animales o vegetales, o a los materiales necesarios para su subsistencia en el curso de tal transporte; disposiciones relativas a los métodos estadísticos, procedimientos de muestreo y métodos de evaluación del

riesgo; y prescripciones en materia de embalaje y etiquetado directamente relacionadas con la inocuidad de los alimentos. Éste último muy aplicado al concepto discutido recientemente sobre la logística reversiva y que ahora aplica para el aspecto biodegradable y reciclable de los embalajes y los empaques para los productos en el mercado internacional.

En términos generales, y para los efectos de estas definiciones, es importante aclarar que el término «animales» incluye los peces y la fauna silvestre; el término «vegetales» incluye los bosques y la flora silvestre; el término «plagas» incluye las malas hierbas; y el término «contaminantes» incluye los residuos de plaguicidas y de medicamentos veterinarios y sustancias extrañas.

El problema para poder desarrollar los mecanismos necesarios para la protección de los productos es que no se han tenido en cuenta aspectos de documentos que establece por ejemplo el Codex Alimentarius para el manejo y disposición de alimentos para el consumo humano. En el marco de la Convención Internacional para la Protección Fitosanitaria se han desarrollado directrices con el fin de proteger a los diferentes países miembros del acuerdo del ingreso de plagas a través de transportes, embalajes o contenedores y que puedan llegar afectar el equilibrio ambiental que existe en el país a donde llega cualquier producto.

Es de resaltar además que la economía se ha beneficiado del acceso preferencial a los mercados para los productos del sector agrícola. Por otra parte, Colombia ha invertido una cantidad de recursos para asegurarse de que se aplican las prescripciones fitosanitarias apropiadas conforme a las necesidades del mercado. Países como Colombia derivarían mayores beneficios si, luego de haber invertido en elevar las normas fitosanitarias, tuvieran acceso a otros mercados. Sin embargo, la falta de normas uniformes en muchos países constituye un impedimento para un avance de esta naturaleza. La disparidad entre países desarrollados y países en desarrollo en lo relativo a las normas fitosanitarias va en aumento y se agrava por las preocupaciones de los consumidores frente a la inocuidad y calidad de los alimentos en los países en desarrollo. Un motivo de preocupación para Colombia es que sus exportaciones dejen de ser competitivas por efecto de las medidas fitosanitarias. Ante todo hay que precisar que el desarrollo a nivel de calidad y seguridad en los productos colombianos depende del compromiso mismo de los empresarios y los agricultores para ofrecer productos que cumplan los requisitos mínimos de entrada y que certifiquen además la seguridad de ofrecer productos adecuados y aptos para el mercado internacional.⁶

⁶ Reglamentación de la FAO, OMC e IPP (International Phytosanitary Portal).

El cumplimiento de normas no debe ser una obligación sino debe ser una voluntad. La empresa de hoy necesita sistemas de gestión que apunten al desarrollo tanto interno como externo de la organización. Una empresa que no tenga en cuenta la calidad de sus proveedores y sus procesos de compra como un factor crucial para ofrecer productos de calidad, posiblemente perderá todas las oportunidades que puede hallar en los mercados internacionales. El cumplimiento de los sistemas integrados de gestión (ISO 9000, ISO 14000 y OHSAS 18000) debe ser un factor primordial para el desarrollo de las organizaciones actuales y futuras. Para ello, debe existir, entonces, el compromiso por el bienestar no sólo de los empleados sino de toda la organización en general. Hoy también el cumplimiento de estándares de calidad se ha vuelto un requisito para algunas entidades del Estado.

No podemos descartar tampoco que en el contexto actual, existen también los temas de responsabilidad social y gobierno corporativo que demandan de las empresas obligaciones para con la sociedad y la nación.

El Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos es un hecho, y aún estamos pensando competir igual que en el mercado local. Sólo esperamos que este tratado no resulte igual que el proceso de apertura económica del año 91, donde dimos muchos privilegios al mercado externo y nada de

preparación al mercado nacional, lo que originó quiebras de empresas, desempleo y problemas económicos. Es perentoria la intervención directa de los entes respectivos del Estado para promover el desarrollo empresarial del país, pero, así mismo, una participación más activa de los empresarios en estos nuevos retos que se nos avecinan y de los cuales depende el desarrollo económico y social de nuestro país.

OTROS FACTORES A TENER EN CUENTA EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Hoy en día en el comercio nacional e internacional se requiere de agilidad en la entrega de productos para los clientes locales e internacionales. Uno de los factores más importantes dentro de este contexto comienza en la cadena de abastecimiento, también entendida como la cadena de suministro. No es un misterio que las nuevas tendencias en gestión vayan encaminadas a sus mejoras. Por ello, mundialmente se habla del término SCM (Supply Chain Management o como se conoce en español: gestión de la cadena de abastecimiento o suministro).

Su administración abarca el flujo de bienes desde los proveedores, a través del área de manufactura y las cadenas de distribución hasta el usuario final. Como lo afirma Mi-

Michael Porter, una de las estrategias más importantes para ventajas competitivas frente a los mercados, tanto internos como externos, está en el correcto funcionamiento de la cadena de valor y principalmente en la de suministros y de distribución.

La cadena de distribución es entendida como una red organizada de agencias o instituciones que combinadamente y de una manera coordinada entrelazan al productor con el cliente.

De acuerdo con este esquema debe analizarse, desde todo punto de vista, dónde pueden existir riesgos que involucren demoras en la entrega al cliente o fallas internas para cumplir con los pedidos recibidos, es decir, riesgos a través de todo el sistema logístico de la organización.

Uno de los principales factores desde el inicio de la cadena es el contacto con los proveedores. Porter, en su libro *Estrategia competitiva*, plantea que el primer paso que se debe evaluar en toda organización es el poder de negociación con los proveedores. Uno de los problemas más frecuentes con estos últimos es la calidad de los productos o servicios ofrecidos, sobre todo en la medida en que se convierten en un factor primordial para el desarrollo de los productos del comprador, en cuyo caso el poder de negociación irá entonces a favor de los proveedores.

Los abastecedores que venden a clientes más fragmentados por lo general, pueden ejercer una influencia considerable en precio, calidad y especificaciones, inclusive cuando no existe competencia fuerte que genere una amenaza sobre estos proveedores.

En el caso de una comercializadora internacional que necesitara enviar un pedido al exterior y el proveedor del producto le incumpliera, los costos en los que tendría que incurrir para solucionar el impasse serían demasiado altos y podría, finalmente, perder al cliente y hasta al mercado del producto en el exterior. Según la estadística, en muchas empresas los dos principales proveedores cubren el 80% de las necesidades de la organización y en algunos casos pueden depender de uno solo. Por ello es necesario trabajar con profesionales certificados, si es posible con la norma ISO 9001 versión 2000, o al menos administrativa y logísticamente organizados.

Las compras están muy ligadas a la gestión de inventarios, muchas de las compañías y empresas en Colombia consideran que es aceptable tener un nivel bajo. Conuerdo con el concepto, pero ¿hasta qué punto es permisible cuando no hay una planeación y se produce por producir? En compras, principalmente, se busca el aprovisionamiento, pero, ¿qué tipo de insumos se almacenan?, ¿los necesarios para la producción? ¿O es sólo

por si acaso se necesita? El departamento de compras debería recurrir entonces a la metodología “justo a tiempo”, caracterizada porque se hacen los pedidos a medida que el cliente lo demanda; un sistema de halar más no de empujar.

En el caso de la manufactura, muy pocas organizaciones estandarizan los procesos, lo que dificulta una correcta gestión de las operaciones de la organización, especialmente, los que se refieren a la producción. Se encuentran procesos en que hay máquinas que esperan el producto y unos cuellos de botella en procesos anteriores que impiden el correcto flujo de los materiales en proceso a través del sistema de manufactura.

En el libro *La meta*, de Eliyahu Goldratt, se plantea que para evitar este tipo de situaciones la organización debe encaminar su acción a producir de acuerdo con el ritmo que generan los cuellos de botella. A medida que se reducen los inventarios en los procesos, se verán los problemas más críticos en la gestión de la organización (efecto iceberg).

Cuando se estandarizan los procesos y se mejora la gestión de manufactura, el proceso fluye con mayor eficiencia, garantiza que los productos sean entregados en el tiempo y momento que el cliente lo requiere, porque al conocer cuánto tiempo consume la organización para pro-

ducir un lote específico, mayor seguridad se va a tener en la entrega del producto para su distribución.

Así mismo, el almacenamiento de un producto terminado debe corresponder exactamente con la demanda del mercado en todas las instancias.

Finalmente, la distribución es la parte más crucial en términos de comercio internacional. Antes de tomar una decisión es importante recalcar que para un exportador es mucho más complejo si él mismo es el que desarrolla la cadena de abastecimiento en el mercado externo y no utiliza canales adecuados para ello.

En estos términos, la entrega de lo productos es entendida como el flujo físico de la mercancía, los canales y los intermediarios que realizan la distribución.

Se recomienda, entonces, que si se desea enviar un producto al mercado internacional se utilicen los canales ya existentes en ese mercado, pero hay que asegurarse de que los costos de distribución no sean demasiado elevados frente a otros competidores, debido a que en algunos casos es mucho más económico traer de un mercado cercano, a de uno donde los costos representen mayor valor.

Sin embargo, para evitar este problema se debe analizar el factor diferencial o el valor agregado que

tiene el producto frente al de la competencia (calidad, innovación o diseño).

Es importante también que en el momento de seleccionar su distribuidor en el mercado externo se analice el cubrimiento, tiempos de entrega y garantía de compra y venta de los productos de la empresa. Pero así como se analiza el distribuidor es necesario hacer lo mismo con el comercializador. Se han presentado casos en el que este último falla en la entrega de los productos y se pierde todo el potencial del mercado internacional, pues en estos segmentos el cumplimiento es un factor que garantiza la responsabilidad y confianza del vendedor.

Una de las recomendaciones en este caso es contar con comercializadores alternativos por si alguno falla, sobre todo en la gestión de aduanas donde se requiere mayor agilidad, especialmente con productos perecederos, debido a que los costos de mantenimiento son más elevados.

En el momento en que se minimicen todas las fallas presentes en estos eslabones, se garantizará la entrega de un producto a tiempo y con la mejor calidad posible. No se puede olvidar que con los avances de la tecnología el comercio electrónico ha modificado toda la estructura de la logística internacional, e incluso hoy en día, en EEUU las tiendas virtuales (comercio electrónico o e-business)

están ganando mayor mercado que las tiendas físicas.

Además también es importante tener en cuenta que las operaciones de comercio exterior giran en torno al proceso de globalización. En la realidad, juegan factores como el riesgo país, el riesgo financiero y, más aún, el riesgo político. Sin embargo, tanto en Colombia como en el resto del mundo existen mecanismos que minimizan estos tipos de riesgo.

En lo que refiere al riesgo país, muchas de las exportaciones pueden verse afectadas debido a condiciones o situaciones exógenas a la operación. Hasta el año pasado, algunos exportadores se vieron afectados por la situación política de Venezuela, debido a que el Gobierno de este país tomó e instauró algunas medidas para controlar el pago de divisas al exterior y en especial a los colombianos que en parte dependemos de este mercado. Este tipo de medidas dificultan el pago de la operación producto de la exportación y limita la liquidez de la organización para afrontar las deudas del exterior. En muchos casos, y sobre todo para los de este tipo, es recomendable para las empresas internacionales no depender de un solo mercado sino de dos o tres alternativos que permitan cubrir estas situaciones que de alguna manera afectan el correcto desarrollo del comercio exterior en Colombia.

Para evitar este tipo de efectos sobre los pagos de la exportación surgen mecanismos que minimizan los riesgos en las operaciones de comercio exterior. Uno de ellos es el seguro de crédito a las exportaciones, que reduce el riesgo país y facilita el pago de la exportación. Sin embargo, no se hace efectiva sobre el 100 por cien del valor de la exportación debido a que este tipo de mecanismos implican comisiones relacionadas con la forma de operación misma del seguro. Entidades en Colombia como Segurexpo ofrecen asesoría para la utilización de este tipo de seguros.

Si se desea obtener el ciento por ciento del pago el medio de cancelación más seguro y confiable es la carta de crédito. Ésta es entendida como un documento de pago en el que el empresario exportador pacta con el importador la operación de comercio exterior, pero a través de los intermediarios financieros. Con este medio de pago se reduce en gran parte el riesgo país y el riesgo financiero. La carta de crédito opera de la siguiente forma:

1. El importador se dirige al banco donde tiene su cuenta en el exterior. En el banco el importador solicita la apertura de una carta de crédito a nombre de el exportador colombiano con la referencia del banco donde tiene el exportador la cuenta bancaria o el banco a través del cual desea que se haga efectiva la operación.
2. El banco del importador verifica la capacidad de pago del mismo, la historia crediticia, el nivel de ingresos y la frecuencia de la operación si ésta la ha realizado antes. De acuerdo con ello aprueba o niega la emisión de la misma. Si es aprobada, inmediatamente envía la notificación de la apertura al banco del exportador.
3. El banco del exportador recibe la notificación y aclara si los términos de la carta son avalados en la operación. Entiéndase en este caso si la carta es notificada, confirmada, a la vista, revocable o irrevocable. En estos casos hace simplemente referencia a la forma de cómo hacer efectiva la carta de crédito o si puede o no ser modificada en cualquiera de los puntos que incluye el documento.
4. Si el banco del exportador tiene corresponsalía con el banco del importador, este mismo se encarga de hacer efectiva la carta de crédito, de lo contrario el banco del exportador buscará otro banco colombiano con el que pueda realizar la transacción. Este fenómeno se presenta cuando se hacen tratos con bancos que no son reconocidos a nivel internacional o no se tienen cuentas en

bancos reconocidos o de trayectoria internacional.

Las dificultades con este medio de pago son los costos en los que se incurre por hacer efectiva esta operación como lo son el envío de los mensajes vía swift más las comisiones por la transacción entre los bancos relacionados con la operación de comercio exterior, la que puede llegar hasta cuatro o cinco bancos dependiendo de la corresponsalia bancaria. Otro inconveniente con este sistema es que puede hacerse efectiva apenas entre treinta y sesenta días posteriores a la operación.

Se recomienda, por tanto, comenzar la operación de comercio exterior con una carta de crédito a la primera y segunda exportación, pero luego utilizar mecanismos como el giro bancario, cuando exista la suficiente confianza entre comprador y vendedor.

Una última forma en la que usted como exportador puede evitar riesgos bancarios o de tipo financiero es utilizar una cuenta corriente de compensación. Este tipo de cuentas se caracterizan por estar abiertas en bancos en el exterior pero registradas ante el Banco de la República, tanto como apertura de cuenta como transacciones a través de la misma, a través de las circulares externas número 009 y 010 respectivamente. Se minimiza el riesgo debido a que usted recibe su pago directamente

en una cuenta en el exterior y puede manejar su operación desde ese mismo banco y luego traer su dinero al país por concepto del pago de la exportación.

Según sea el caso, usted como empresario debe buscar ante todo minimizar los riesgos inherentes en este tipo de operaciones sobre todo cuando estamos en condiciones políticas, económicas y sociales que afectan de una u otra manera las transacciones de comercio exterior. Simplemente pregúntese cuál es el alcance de su operación de comercio exterior y así podrá definir el mecanismo más útil para su organización en términos de comercio internacional.

En los procesos de internacionalización en los que avanza actualmente Colombia es de resaltar el desarrollo de inversión extranjera directa para fomentar el crecimiento económico. Desde la creación de las Zonas Francas, el país ha adoptado nuevos conceptos internacionales en términos de comercio. El acceso a nuevos mercados le ha permitido a Colombia diversificar su rubro de exportaciones y llegar a convertir algunos sectores como por ejemplo el sector de las confecciones, en uno de los más importantes en el campo de las exportaciones no tradicionales. Pero actualmente la falta de utilización de incentivos como el de producir en una Zona Franca o acogerse al Plan Vallejo, que hasta el año pasado se limitaba solamente

a materias primas e insumos, para obtener una reducción de carga impositiva, ha generado en Colombia un retraso en el desarrollo industrial y empresarial.

Hablando precisamente sobre el TLC, estamos en una completa desventaja porque es poco lo que desarrollamos a nivel industrial y empresarial. La falta de innovación y desarrollo tecnológico nos deja a las puertas de un TLC casi negativo para todos los sectores. Sólo basta con analizar la maquinaria con la cual cuentan algunas empresas en el país, en especial en el sector metalmeccánico, donde existe claramente una tendencia al uso de maquinaria usada y no se desarrolla tecnología de punta para hacer más eficientes los procesos. Lo más fácil es argumentar que el Gobierno no crea ni los incentivos ni las herramientas para innovar y desarrollar las organizaciones de tal manera que se conviertan en empresas más competitivas. Pero esto difiere totalmente de la realidad; en el último Encuentro Nacional de Innovación, se demostró que el país aún permanece en un letargo en lo que a innovación y desarrollo tecnológico se refiere.

Entonces la pregunta es: ¿Y este tema qué relación tiene con los impuestos? Es precisamente a través de la inversión en desarrollo tecnológico e innovación que se pueden obtener beneficios tributarios y así mismo contribuir al desarrollo indus-

trial y económico del país. La Directora de Colciencias afirmaba entonces que la ciencia y la tecnología explicaban la gran variación de los estándares de vida entre los países, y esto lo corrobora el hecho que para determinar el nivel de globalización de una nación se contempla dentro de sus aspectos el desarrollo en el campo tecnológico así como el nivel de conocimiento.

No se puede permanecer estático frente a ejemplos tan claros como el de México y sus resultados frente al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA) en este campo. Según las últimas estadísticas la economía mexicana sí se desarrolló, pero en lo que respecta a transferencia de tecnología y aumento de conocimiento, fueron aspectos que quedaron rezagados en términos del crecimiento económico. ¿Por qué? Porque precisamente no hubo desarrollo tecnológico sino una simple adaptación de la industria norteamericana a través de las grandes maquiladoras que desarrolló Estados Unidos allí.

Éste no debería ser el caso de Colombia, porque la tendencia en algunos sectores es convertirse en grandes maquiladores para Estados Unidos; se necesita ofrecer productos con mayor calidad que los que ofrece China en este momento. China es un país que ha desarrollado economías de escala y que ha sabido aprovechar sus ventajas compa-

rativas y competitivas. ¿Cómo competir con el mercado chino si no hay un factor importante diferente al de la competencia en precio?, Es precisamente a través de la innovación y el desarrollo tecnológico que podemos crear esa diferencia. En Colombia existe un talento humano de alto nivel que tiene las capacidades para afrontar la competencia china y penetrar por medio del conocimiento del mercado norteamericano y con la exportación de servicios en sus diferentes modalidades.

Como mencione anteriormente, existen algunos incentivos que pueden desarrollarse por estar dentro de una Zona Franca. Sin embargo, las zonas francas se han desvirtuado y en su mayoría se han convertido simplemente en bodegas, cuando su principal función era crear polos de producción cerca de los puertos para facilitar la distribución física internacional y desarrollar ventajas competitivas para el país. Esto genera que se aprovechen los incentivos pero no su finalidad, tanto para el usuario industrial de bienes como para el de servicios.⁷

La inversión que en Colombia se destina para la Ciencia y la Tecnología es del 0,4% del Producto Interno Bruto, incluyendo dentro de este porcentaje el área de investigación y

desarrollo; por debajo de Colombia en Suramérica sólo se encuentran Ecuador y Uruguay con un menor nivel de inversión. A pesar de ser un nivel tan bajo, estos recursos se distribuyen por regiones para el desarrollo de proyectos científicos y tecnológicos. Se espera que las organizaciones se preparen y se desarrollen, y para eso dentro de las políticas de Colciencias se encuentran varias oportunidades, especialmente en proyectos cofinanciables e incentivos fiscales.

Además desde el punto de vista del transporte los servicios disponibles en la región se encuentran muy lejos de satisfacer los niveles de calidad que requiere el sano desarrollo y el fortalecimiento del comercio exterior de la región. La Comunidad Andina de Naciones permanece ajena a la evolución y desarrollo de los mercados de servicios logísticos y del concepto de infraestructura avanzada, característicos de las regiones más desarrolladas del mundo y de las economías emergentes enfocadas al comercio internacional.

A riesgo de incurrir en simplificaciones extremas a partir de lo antes señalado, se pueden identificar dos aspectos fundamentales que singularizan el desarrollo alcanzado hasta ahora por el sistema de transporte dentro del territorio colombiano y sin excepción en el andino: su notable y casi total dependencia del transporte automotor por carretera y la incues-

⁷ Decreto 918 de 2001. Decreto 2233 de 1996.

tionable necesidad de dar un salto cualitativo en el perfeccionamiento de las operaciones de transporte y los servicios complementarios que se apoyan en la red de carreteras regionales y algunos puertos de la comunidad.

El transporte en sentido genérico puede definirse como el traslado de personas o cosas de un lugar a otro. Pero desde un enfoque operativo-comercial, el transporte es considerado como el medio que hace posible culminar el proceso de producción-consumo, el que debe ser analizado en términos de costo y tiempo.

En términos técnico-jurídicos, el transporte constituye un acuerdo de voluntades y supone la realización de un contrato entre dos partes, cargador y transportista. En efecto, el contrato de transporte de mercancías es aquél por el cual una persona que dispone de ellas libremente encarga a otra su traslado mediante el pago de un precio antes acordado.

El transporte requiere para su realización, además de los vehículos, la existencia de instalaciones fijas que puedan ser utilizadas por los transportistas. Tales instalaciones se conocen con el nombre de infraestructura, y comprenden las redes viales y ferroviarias, los puertos y aeropuertos, oleoductos y gasoductos, la red fluvial, los servicios de comunicaciones y la red de distribución de energía eléctrica.

La planificación de la infraestructura de transporte más adecuada para un país comprende infinidad de variables. Así, las características geográficas y climáticas, la existencia de vías navegables interiores, la disponibilidad de fuentes de energía o de personal calificado, deben orientar las inversiones.

En estrecha vinculación con el concepto de infraestructura, y ligado al nudo de comunicaciones, está el hinterland (palabra de origen alemán, “hinter”: detrás; “land: país).

El hinterland de un nudo es, pues, la zona geográfica que canaliza sus contactos con el exterior a través de dicho nudo. Este concepto da lugar a una estrecha relación entre hinterland y nudo. En efecto, un hinterland económicamente potente exigirá que el nudo se dote de medios para atenderlo bien. Un nudo bien preparado facilitará el desarrollo económico del hinterland. Puede granearse lo dicho afirmando que si un puerto se dota de muelles amplios, de potentes grúas, de zonas de almacenamiento adecuadas, de accesos terrestres fluidos, etc., estará contribuyendo a que las mercancías reciban mejor trato y a la reducción de los costes de transporte.

Existe en el mundo gran cantidad de ejemplos que muestran la importancia de esta relación, como Nueva Orleans, antes del desastre natural —puerto de salida del medio oeste

norteamericano—, Singapur —centro de distribución del sudeste asiático—, Rotterdam —el primer puerto del mundo, que a través de las cuencas del Rin y del Rhur sirve a todo el interior de Europa—, Frankfurt —en el corazón de Alemania, con uno de los primeros aeropuertos europeos—, entre tantos otros.

¿Qué ha pasado entonces con la infraestructura en nuestro país? Definitivamente nos hemos quedado relegados en términos de competitividad, debido principalmente a que no se han sabido aprovechar ni las vías fluviales ni las férreas para mejorar el transporte de mercancías como sí lo han hecho principalmente en algunos países de Europa. Se habla de corredores multimodales e intermodales que todavía siguen aún como proyectos a futuro, pero sin una clara realidad visible por el momento.

En la Comunidad y en otras zonas de la región centroamericana y el Caribe no se han terminado de asimilar las ventajas del transporte multimodal, impulsado éste por la gran aceptación en el medio del uso del contenedor para el comercio internacional, cuando ya se hace necesario ponderar debidamente la utilización de nuevos conceptos en boga en los países desarrollados, como el de logística comercial internacional, que unifica la provisión de insumos con la producción, la comercialización, la distribución y el consumo.

Según el Council of Logistic Management, logística se define como “el proceso de planificar, ejecutar y supervisar el flujo y almacenamiento eficientes, teniendo en cuenta la relación costo/eficacia de las materias primas, las existencias que se están utilizando en el proceso de fabricación, los productos acabados y la información conexas desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el objeto de atender los requisitos de los clientes”. Incluye los movimientos de entrada, salida, internos y externos. A este proceso de logística en algunos países se le conoce como sinónimo de distribución total.

Para cumplir estas funciones que tienen un carácter complejo e interrelacionado en el comercio internacional han aparecido en el mercado los operadores logísticos ofreciendo sus servicios a las empresas que no tienen su organización logística propia —muchas empresas están sustituyendo sus anteriores Gerencias de Tráfico/Transporte/Fletes por Logística—, incluso especializados por tipo de productos. Una gestión adecuada de la logística será determinante para alcanzar los objetivos de la producción y la comercialización, cristalizando la satisfacción de las necesidades de los clientes al costo más bajo, en el menor tiempo y a un óptimo nivel de servicio. La logística está determinada por la demanda.

La logística integra cuatro elementos principales, a saber:

- El producto, que bajo el nombre genérico de carga requiere de identificación y determinación de aspectos tales como tipo, naturaleza, valor agregado, pesos, cubicaje y factor de estiba, entendido éste último como la relación peso-volumen de la mercancía.
- La función, que se refiere a las tres grandes áreas que integra la logística, esto es, la producción exportadora, la comercialización internacional y la distribución física internacional.
- El mercado, sea el de destino del producto en una exportación o el origen en el caso de una importación.
- La información sobre la carga en todo el sistema logístico, que implica el conocimiento preciso de los itinerarios, la ubicación del producto en todo momento y el conocimiento de su condición física, tarea en la cual la informática y el e-business juega un papel fundamental a través de las telecomunicaciones y el intercambio electrónico de datos.

Correspondiendo dentro de los servicios de logística el suministro, la movilización y el almacenamiento del producto su función principal coincide con lo que ya se conoce como distribución física internacional, que se puede conceptuar como el conjunto de operaciones para el desplazamiento de la carga desde su lugar de origen hasta el local del importador en el país de destino, que requie-

ren de una ejecución secuencial con una duración total que se llama tiempo de tránsito y que involucra la aplicación de conceptos de costos, tiempo y calidad.

El transporte internacional de carga constituye un parámetro importante de los costos de los servicios de distribución física internacional y, por lo tanto, de los servicios de logística, influido naturalmente por las condiciones de la infraestructura (vías y terminales), la participación de cada modo de transporte de conformidad con sus ventajas comparativas y la organización de los proveedores de los servicios.

En el ámbito empresarial de la región andina y latinoamericana, exceptuando Brasil, Argentina, México y Chile; recién se está comenzando a reconocer el concepto de logística como una técnica de gestión comercial, que es clave particularmente para el éxito de las empresas dedicadas a la producción exportable y competitiva.

Las prácticas internacionales en la producción y el comercio demandan una nueva generación de infraestructura, referida en la literatura técnica con el nombre de Infraestructura Avanzada, donde la tecnología de las comunicaciones y de la información se combinan con el transporte básico, creando una capacidad de servicio mejorada y permitiéndole a las empresas corresponder a las presio-

nes competitivas por ciclos productivos más cortos y mejor servicio al cliente. Además de las mejoras asociadas a la tecnología, la nueva generación de infraestructura se fundamenta en la importancia creciente de los servicios de valor agregado ligados al transporte.

En este sentido, los proveedores y los servicios mismos se integran al nuevo concepto de infraestructura avanzada, orientada esta vez ya no por el lado de la oferta sino por el lado de la demanda, incluyendo consideraciones de diseño y obras concretas hechas a la medida de las necesidades de los usuarios.

Las barreras arancelarias y no arancelarias ya no son los principales obstáculos al comercio internacional. Liberalizado el comercio desde finales de los años ochenta, los países latinoamericanos deben ahora atender a los costos de transporte si quieren mejorar su integración en la economía mundial. La distancia es, por supuesto, el principal pero no el único elemento que determina los costos de transporte.

Entre las diferentes variables que afectan los costos de transporte marítimo, el más importante a nivel mundial ya que congrega casi el 90% del movimiento de la carga internacional; la eficiencia de los puertos, no es sólo la más importante, sino la que puede ser modificada más directamente por la acción del Gobierno.

La eficiencia portuaria es tan importante que una mejora en las clasificaciones internacionales de, por ejemplo, el percentil 75 al 25 podría representar para un país una reducción de los costos de transporte equivalente a un acortamiento de unos 9.000 km. de la distancia que lo separa de sus socios comerciales. La cuestión, entonces, es encontrar una explicación a la enorme brecha en materia de eficiencia portuaria que existe entre países como Hong Kong, Singapur y Bélgica, por una parte, y algunos países latinoamericanos o africanos, por otra. Parte de la explicación se encuentra en las diferencias de infraestructura física de los puertos. Pero eso es sólo parte del problema. Muchos de los puertos menos eficientes son el resultado de un entorno regulatorio e institucional insuficiente que impide la competencia, alienta las mafias organizadas y retrasa la introducción de técnicas modernas de manejo de carga y gestión portuaria.

No podemos ser ajenos a estas situaciones cuando en Colombia lo que se necesita es eficiencia y productividad en el manejo de carga a nivel local e internacional. Tenemos aún en Latinoamérica problemas relacionados con la operación portuaria debido posiblemente a la falta de competitividad en costos de transporte y a la falta de rutas adecuadas para el proceso de exportación, que obliga a la utilización de líneas regulares relativamente costosas a nivel

internacional para el transporte de mercancías hacia Europa y los Estados Unidos, principales mercados de destino de los países latinoamericanos.⁸

La preocupación a nivel global sobre la responsabilidad ambiental ha causado que algunas compañías investiguen, especialmente en Europa, las implicaciones ambientales de las estrategias logísticas. A nivel internacional muchos analistas han coincidido en que existen diferentes formas en las que las compañías pueden reducir su “huella” ecológica a través de la mejora de la gerencia logística y de la cadena de suministro. Desde que la logística es uno de los mayores impulsores de los requerimientos de empaque, las compañías pueden desarrollar más operaciones logísticas responsables con el medio ambiente con el fin de reducir el desperdicio de empaques y/o embalajes, especialmente plásticos. No solamente las empresas pueden reducir su huella ecológica a través de empaques reutilizables, sino que también pueden reducir significativamente los costos; empresas como John Deere, Herman Miller, IBM, Ford, General Motors, Chrysler y

Toyota han hecho inversiones significativas en sistemas de empaque reutilizables, lo que también les ha significado importantes ahorros en términos de empaques y/o embalajes y de otras áreas de la organización.

La logística reversiva es un aspecto que actualmente y en la mayoría de los casos se emplea con el propósito de reprocesar un producto, intercambiar o reparar algún programa dentro de la organización. Sin embargo, los sistemas de logística reversiva están siendo diseñados para reusar o reciclar los materiales de empaque y/o embalaje, lo que incluye cajas, huacales, pallets, y otros empaques de poliestireno, es decir, los empaques de tipo industrial.

Pero ¿qué es la logística reversiva? Ante todo se refiere a la integración de los productos usados y obsoletos que están nuevamente dentro de la cadena de suministro como recursos valiosos. Las directrices económicas, de mercadeo y legislativas están liderando las compañías internacionalmente para volver atrás en sus procesos y recuperar sus productos después de usados. En términos generales, el tema de la logística reversiva incluye aspectos relacionados como la distribución, la producción, la gestión de inventarios y la gerencia de la cadena de abastecimiento con el fin de eliminar los desperdicios al final de la cadena de valor: el cliente final.

⁸ Compilación y análisis de Información de “Comercio y marketing internacional” de Héctor Félix Arese y “Situación del transporte en Centroamérica y el Caribe” de la SIECA.

Algunos autores definen la logística reversiva como el proceso de planear, implementar y controlar eficientemente los costos relacionados con el flujo de materias primas, inventario en proceso, bienes terminados e información relacionada desde el punto donde se dispone el producto hasta el punto de inicio del proceso, con el propósito de hacer una adecuada disposición de los bienes que pueden ser nuevamente usados o, más aún, ser recuperados o reprocesados de manera eficiente.

Lo importante en la logística reversiva es disponer adecuadamente de los recursos durante toda la cadena de suministro hasta su disposición final, tanto al minorista como al productor. Uno de los principales problemas para los productores es la devolución de mercancías y para los minoristas su gestión de inventarios. Por ejemplo, en tiempos en que hablamos de productos que su disposición final tiene implicaciones ambientales, en productos como por ejemplo los equipos electrónicos o las baterías, y como es el caso europeo donde la normatividad es muy estricta, la logística reversiva juega un papel muy importante, especialmente si se usa en los Centros de Distribución para minimizar tiempo de devoluciones de productos o costos en transporte nuevamente al centro de distribución. La logística reversiva establece que de alguna forma la reducción de desperdicios puede generar beneficios ya sea en términos financieros o ambientales, pues demanda un seguimiento pleno

de la cadena de suministro desde el punto de consumo hasta su punto de origen, es decir, ir de atrás hacia delante. ¿Qué hago con mi producto final? Es la pregunta que debe cuestionarse después de que haya cumplido su producto el ciclo de vida y sea desechado, ¿se podrá reutilizar? Otra cuestión en la que puedo generar nuevos ahorros si mi producto puede utilizarse nuevamente.

Simplemente en el momento de aplicar la logística reversiva es necesario tener en cuenta estas cuatro erres (4R):

- **Recuperación:** Para poder tener un programa de recuperación eficiente la compañía debe tener acceso a una red de transporte o transportistas asociados adecuada, disminuir las sedes, tales como locales comerciales, centrales de envío o programas avanzados de intercambio de productos. La rápida recuperación de activos permite a la empresa probar las partes defectuosas, encontrar una rápida solución y generar productos mejorados para ponerlos nuevamente en el mercado.
- **Reconciliación:** ¿Cuál es el paso siguiente después de que el producto ha llegado nuevamente al lugar de distribución? Puede desarrollarse una variedad de pruebas en los productos devueltos para determinar el canal de devolución apropiado, tal como reparación, devolver al inventario, repulir o reciclar. Algunas veces

un porcentaje significativo de productos devueltos son clasificados como “No se encontró ningún problema” y pueden nuevamente contarse dentro del inventario, dando como resultado una reducción en el inventario post-venta de la cadena de suministro.

- **Reparar:** La reparación de productos en tiempos críticos es indispensable para minimizar el tiempo de espera del cliente. Según algunos analistas, el cliente espera al menos de 24 a 48 horas para que el producto que devolvió sea cambiado o reparado, o se haya al menos mejorado su situación.
- **Reciclar:** La preocupación de gobiernos internacionales por adecuados estándares de manipulación para productos electrónicos usados y obsoletos se está incrementando globalmente, por ejemplo la regulación de la WEEE (Waste Electrical and Electronics Equipment) está tomando un lugar importante en la Unión Europea para el manejo adecuado de este tipo de productos. Es importante resaltar que la legislación tanto europea como la de Estados Unidos es estricta en términos de la disposición final de los productos. Los empaques y los embalajes es apenas un ejemplo de dónde se pueden comenzar a reducir los desperdicios que llegan al consumidor final. Además es prioritario que las compañías direccionen los procesos logísticos para reducir

estos productos, la disposición de los mismos, el alto costo de manejar las devoluciones y las pérdidas asociadas con éstas, si es hecha de manera incorrecta dentro de la organización, tendrá unos efectos importantes en el desarrollo económico de la empresa.⁹

Finalmente quiero resaltar la actividad académica para el desarrollo de la internacionalización en las empresas colombianas. En la actualidad el país cuenta con un Sistema de Investigación desarrollado por Colciencias en que las universidades de alguna manera se vinculan con el entorno empresarial colombiano a través de las políticas y proyectos que el Gobierno estructura en cabeza de Colciencias para tal fin.

Uno de los principales objetivos que ha buscado Colciencias a través de la creación y fortalecimiento de centros de investigación es, ante todo, promover la innovación y priorizar la actividad investigativa hacia el sector empresarial y en general al entorno productivo, del cual se demanda una participación más activa con la academia. Es importante igualmente resaltar que uno de los compromisos adquiridos en el Pacto de Innovación

⁹ Reverse Logistics: Quantitative Models for Closed-Loop Supply Chains. Rommert Dekker, Moritz Fleischmann, Karl Inderfurth, y Luk N. Van Wassenhove, ed. Springer-Verlag New York Inc. Revista Supply Chain Management Review, Julio – Agosto de 2005.

firmado con el Gobierno, el sector empresarial y la academia consiste en desarrollar capacidades asociativas con el fin de elevar la productividad y la competitividad del sector empresarial e industrial colombiano.

Es así como el compromiso de Colciencias se ha hecho tangible a través de la creación de la Red ScienTi la cual soporta toda la información de grupos y centros de investigación, así como los investigadores; todos éstos avalados y desarrollados por instituciones educativas y gremios empresariales con el fin de fortalecer el desarrollo tecnológico y económico de los diferentes departamentos del país.

En términos generales a nivel nacional los grupos creados a través de la Red ScienTi constituyen nueve áreas del conocimiento, distribuidos de la siguiente forma:

- Ciencias Agrarias con 330 grupos de investigación.
- Ciencias Biológicas con 406 grupos de investigación.
- Ciencias de la Salud con 665 grupos de investigación.
- Ciencias exactas y de la tierra con 658 grupos de investigación.
- Ciencias humanas con 1.138 grupos de investigación.
- Ciencias sociales aplicadas con 1.086 grupos de investigación.
- Ingenierías con 749 grupos de investigación.
- Lingüística, letras y artes con 141 grupos de investigación.

- Otros con 268 grupos de investigación.

En lo que concierne a términos de gestión empresarial, administrativa de ingeniería o económica existen:

- En el área de ciencias sociales, 312 grupos de administración a nivel nacional que realizan investigaciones en todas las áreas relacionadas con gestión empresarial, internacional o sectorial según se desee.
- En el área de ciencias sociales, 205 grupos de economía a nivel nacional que realizan estudios e investigaciones en cuanto a proyección y desarrollo económico no sólo a nivel departamental sino también nacional.
- En el área de ingeniería, 126 grupos de ingeniería a nivel nacional relacionados con proyectos de investigación enfocados al desarrollo productivo de las empresas que pueden variar desde el campo tecnológico hasta el campo de la gestión, así como el desarrollo sectorial de los mismos.

El Gobierno ha tenido en cuenta este proceso de investigación y desarrollo de conocimiento por parte de la academia y es así como se ha vinculado con centros de investigación en todo el país. Algunos ejemplos del desarrollo de los grupos de investigación que buscan potencializar el interés exportador e internacional de las empresas colombianas son centros en los

que las empresas con visión exportadora se vinculan al centro de investigación y a través de Proexport, presentan un plan exportador con el soporte del programa Expopyme, que se ha diseñado especialmente para la internacionalización de las empresas, y acceden a programas de capacitación y orientación hacia los mercados internacionales, cumpliendo ante todo unas condiciones previas para acceder al programa.

No se puede desconocer tampoco la labor de algunos gremios que dentro de sus esquemas estructurales a nivel de organización, extienden un área del gremio para la gestión del conocimiento y el desarrollo tecnológico del sector al cual corresponde su labor.

Los centros de investigación se han convertido en un soporte de información y de apoyo para el desarrollo no sólo de una empresa específicamente, sino también de un sector productivo o de servicios del país. Algunos centros dotan información sobre los resultados de sus estudios a nivel económico o sectorial, dependiendo de la profundidad del proyecto de investigación y su respectivo avalador.

Otras Universidades a nivel nacional, están enfocadas al desarrollo del proceso investigativo en términos gerenciales y de internacionalización así como programas de consultoría en diferentes ámbitos organizacionales. Así mismo, muchas universidades cuentan con más de un grupo de investigación

y los definen de acuerdo a la línea de investigación o temática escogida para tal fin. Lo importante es que hoy se ha vuelto una cuestión primordial el impulsar la productividad y competitividad de las organizaciones a nivel internacional para posicionar no sólo la empresa sino también el país. Además, si la empresa se vincula a un proyecto de investigación con las universidades puede obtener beneficios de tipo gubernamental como ayudas financieras para proyectar la empresa no sólo a nivel nacional sino también a nivel internacional en proyectos cofinanciables con Colciencias.

BIBLIOGRAFÍA

- Weiss, Kenneth D., *Building an Export/Import Business*, Third . Environmental Protection Agency of the United States.
- Reglamentación de la FAO, OMC e IPP (International Phytosanitary Portal).
- Decreto 918 de 2001.
- Decreto 2233 de 1996.
- Arese, Héctor Félix, *Comercio y marketing internacional*.
- SIECA, *Situación del transporte en Centroamérica y el Caribe*.
- Rommert Dekker, Moritz Fleischmann, Karl inderfurth, y Luk N. Van Wassenhove, *Reverse Logistics: Quantitative Models for Closed-Loop Supply Chains.*, ed. Springer, Verlag New York Inc. Supply Chain Management Review, July-August 2005. &