

¿CÓMO EXPORTAR?

NEGOCIACIÓN,
CONDICIONES DE
ACCESO Y LOGÍSTICA



¿CÓMO EXPORTAR?

NEGOCIACIÓN, CONDICIONES DE ACCESO Y LOGÍSTICA

Publicado por la
Asociación Latinoamericana de Integración
Montevideo, 2018

La presente publicación ha sido elaborada por la Secretaría General de la Asociación Latinoamericana de Integración en el marco del Programa Integral de Capacitación "Plan de exportaciones de la pyme agrícola dentro del Plan de Seguridad Alimentaria SAN CELAC". La autoría de los contenidos presentados en la misma corresponde a Magdalena Pereira, Soledad Villanueva, Gabriel Peres y Álvaro Machado, quienes estuvieron a cargo de dictar las respectivas temáticas en el programa de capacitación arriba mencionado.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de sus autores y no reflejan necesariamente la postura de la Secretaría General ni de la ALADI.

© 2018, ALADI Secretaría General
Tel.: +598 24101121 Fax.: +598 24190649
Cebollatí 1461 Código Postal 11200
Montevideo – Uruguay
sgaladi@aladi.org
<http://www.aladi.org>

Diseño y diagramación: Marcos De Oliveira, Oficina de Asuntos Institucionales y Comunicación.

Las imágenes presentadas en este documento pertenecen a Bigstock (www.bigstock.com)

Los usuarios pueden copiar, descargar e imprimir los contenidos de la publicación sin fines de lucro, respetando la integridad de la misma y sin realizarle modificaciones, siempre que se mencione a la Secretaría General de la ALADI como fuente del material.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1

NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL.....	1
1.1. Comentarios introductorios.....	3
1.2. Concepto de negociación.....	4
1.3. Redefinir el sentido del éxito. Propósito.....	8
1.4. Redes/Alianzas para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Crear un ecosistema favorable.....	9
1.5. Comunicación efectiva.....	10
1.6. Habilidades interpersonales.....	12

CAPÍTULO 2

NORMAS REGULADORAS DEL COMERCIO EXTERIOR EN LA ALADI.....	17
2.1. ¿Qué entendemos por normas reguladoras del comercio exterior?.....	19
2.2. Clasificación internacional de MNA.....	21
2.3. Tipos de medidas.....	22
2.4. ¿Dónde encuentro información sobre MNA?.....	26

CAPÍTULO 3

CONTROLES DE CALIDAD ANTES Y DURANTE LA CARGA.....	27
3.1. Inspecciones preembarque.....	29
3.2. ¿Qué es un surveyor?.....	31
3.3. Pre-shipment inspections (PSI) o Final random inspections (FRI).....	32
3.4. Loading inspections (LI).....	32
3.5. Análisis / Ensayos de campo.....	33
3.6. Metodologías de muestreo.....	33
3.7. Precintado.....	34
3.8. Documentar mediante fotografías.....	34
3.9. Acta de inspección.....	35

CAPÍTULO 4

DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL DE LA MERCADERÍA.....	37
4.1. Preparándose para salir a mercados externos.....	39
4.2. ¿Qué se debe tener en cuenta a la hora de prepararse para salir a mercados externos?.....	40
4.3. ¿Qué se requiere para cotizar la mercadería al comprador?.....	41

4.4. Aspectos a tener en cuenta en la gestión del transporte de mercaderías.....	42
4.5. Indicaciones para determinar qué agente de carga seleccionar.....	44
4.6. Lenguaje técnico del transporte internacional.....	44

PRESENTACIÓN

La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) han desarrollado el Programa Integral de Capacitación *Plan de Exportaciones de la PyME agrícola dentro del Plan de Seguridad Alimentaria SAN CELAC*, con el objetivo de contribuir a la erradicación del hambre y a promover el comercio intrarregional inclusivo.

En el marco de este programa se llevaron a cabo dos capacitaciones, en las cuales participaron sesenta asociaciones de pequeños productores, que totalizan 95.935 familias del medio rural, pertenecientes a quince países de América Latina y el Caribe (once de ellos miembros de la ALADI).

Los conceptos vinculados a la exportación de mercaderías analizados en la primera capacitación, realizada en 2016, fueron recogidos en la publicación *¿Cómo exportar? Guía práctica para pymes y la agricultura familiar*.

En la presente publicación, la Secretaría General de la ALADI recoge los principales temas abordados en el segundo taller de capacitación, dictado en 2017. Estos se refieren a aspectos a tener en cuenta en una negociación con potenciales clientes, cómo identificar e interpretar las normas reguladoras del comercio internacional, qué controles de calidad se deben realizar previamente al embarque de la mercadería y cómo organizar el envío.

Esta publicación tiene un carácter provisional. En breve, será publicada una segunda edición de la guía antes mencionada.

CAPÍTULO 1

NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL



NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL¹

1.1. Comentarios introductorios

La internacionalización de los productos de una empresa implica el desafío de participar en negociaciones internas y externas -ante potenciales clientes y proveedores-, lo que requiere una preparación metodológica y vivencial para alcanzar las expectativas y los objetivos diseñados.

En este capítulo, se presentará la *Metodología del Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard* como una herramienta efectiva para ordenar las ideas y procesos de negociación,

¹ La autoría del presente capítulo corresponde a la Mag. en Integración y Comercio Internacional Magdalena Pereira, docente en la Universidad ORT Uruguay, socia de YOUHUB Cowork y miembro Ejecutivo de Sistema B Uruguay. Contacto: mpereira@youhub.uy

buscando redefinir el éxito a través de la construcción de relaciones a largo plazo, con base en el principio estratégico de ganar/ganar.

Se pondrá foco en identificar habilidades interpersonales efectivas para potenciarlas a través de la práctica y de la retroalimentación positiva y mediante el intercambio de experiencias, buscando construir alianzas/redes colaborativas basadas en la confianza.

Se tendrá en cuenta especialmente la comunicación efectiva como elemento que permite visualizar la propuesta de valor de los productos y servicios ofrecidos, resaltando su propósito y su impacto positivo en las personas, la economía y el medio ambiente.

Finalmente, se invitará a continuar el camino del aprendizaje y perfeccionamiento continuo de los procesos de negociación, compartiendo las experiencias y conocimientos adquiridos en las rondas de negocios con los equipos de trabajo de las empresas, buscando generar método, capacitar y descubrir liderazgos naturales y construir conocimiento en red, sumando la riqueza de la diversidad de las culturas, organizaciones y sociedad en su conjunto para convertirnos en mejores personas y empresas para el mundo.

1.2. Concepto de negociación

La negociación es un medio básico de conseguir de los demás aquello que usted desea. Es una comunicación de ida y vuelta diseñada para alcanzar un acuerdo, cuando usted y la otra parte comparten algunos intereses y tienen otros que son opuestos entre sí.

Roger Fisher

La negociación es parte de la vida. En todos los ámbitos de nuestro relacionamiento humano nos enfrentamos a situaciones diarias en las que se busca persuadir a otra persona para que adopte o no una determinada conducta. Al ser un fenómeno llevado a cabo por personas, es relevante integrar herramientas metodológicas

La internacionalización de los productos de una empresa implica el desafío de participar en negociaciones internas y externas —ante potenciales clientes y proveedores—, lo que requiere una preparación metodológica y vivencial para alcanzar las expectativas y los objetivos diseñados.

La negociación es parte de la vida. En todos los ámbitos de nuestro relacionamiento humano nos enfrentamos a situaciones diarias en las que se busca persuadir a otra persona para que adopte o no una determinada conducta.

de negociación con algunos conceptos psicológicos de nuevas ciencias de la conducta, como la Programación Neurolingüística (PNL), la Neurociencia, entre otras.²

Sabido es que las antiguas tácticas de manipulación en una negociación son ineficientes y desgastantes, enfrentan a las partes en una contienda de intereses opuestos y generan acuerdos de corto plazo. Sin embargo, a pesar de demostrar su eficacia efímera, siguen siendo utilizadas, razón por la cual resulta relevante anticipar dicho escenario y prepararse para lidiar con situaciones difíciles que implican un control de las emociones y una visión estratégica para mantener el curso adecuado del proceso de negociación y alcanzar los objetivos.

La *Metodología del Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard*³, creada en 1978, ha demostrado a lo largo de su práctica y evolución, junto con nuevas ciencias de la conducta, ser una respuesta creadora de valor en un ámbito de negociación, pasando de lo táctico a lo estratégico, poniendo foco en la cultura de ganar/ganar y en la redefinición del sentido del éxito.

Dicha Metodología⁴ fue creada luego de un exhaustivo análisis e investigación de negociadores de todos los ámbitos de la sociedad, lo que resultó en la identificación de siete elementos que han demostrado estar presentes en todo proceso de negociación, cualquiera sea la materia o rubro de que se trate.

La *Metodología del Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard* ha demostrado a lo largo de su práctica y evolución ser una respuesta creadora de valor en un ámbito de negociación, poniendo foco en la cultura ganar/ganar y en la redefinición del sentido del éxito. Fue creada luego de un exhaustivo análisis e investigación de negociadores de todos los ámbitos de la sociedad, lo que resultó en la identificación de siete elementos que han demostrado estar presentes en todo proceso de negociación, cualquiera sea la materia o rubro de que se trate

² Ver Decaro, Julio, La cara humana de la negociación, Grupo Magro Editores, Montevideo, 2010.

³ www.pon.harvard.edu, sitio oficial de la Universidad de Harvard.

⁴ Los autores de la *Metodología* son Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, quienes publicaron dicho descubrimiento sistémico en el libro titulado *Sí, de acuerdo. Cómo negociar sin ceder*.

Los siete elementos que componen la *Metodología de Negociación de Harvard* son los siguientes:

Intereses:

Es lo que realmente buscan las partes en una negociación. Son sus deseos, anhelos, inquietudes, temores, los cuales en general son difíciles de identificar, ya que se esconden detrás de las posiciones, esto es, de lo que se demanda a la hora de negociar. Por medio de preguntas y de una comunicación efectiva, se identifican los intereses detrás de las posiciones: *para qué* las partes acuden a una mesa de negociación.

Opciones:

Son todas las posibilidades, caminos, soluciones que las partes pueden identificar en una negociación para llegar a un acuerdo que satisfaga sus intereses. En esta etapa, se requiere creatividad, flexibilidad y buena preparación, a efectos de encontrar el equilibrio entre los intereses contrapuestos e identificar los intereses comunes.

Legitimidad:

La fundamentación objetiva de la información que se intercambia en una negociación permite identificar si el resultado será justo o no, ya que no estará basado en opiniones subjetivas de la partes, sino en investigaciones, datos de mercado, documentos, opiniones de expertos imparciales, precedentes, tasaciones, etc.

Permite sustentar las propuestas o defenderse de ofertas al requerir que estas se fundamenten en información verificable, neutral y fidedigna.

Alternativas:

Son las posibilidades de retirarse de que dispone cada parte si no se llega a un acuerdo. Es aquello que las partes pueden hacer por



cuenta propia o con un tercero, sin que sea necesaria la voluntad de la parte con la que se está negociando. Antes de comenzar la negociación es relevante contar con una *Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado* (conocida como MAAN por la citada *Metodología*).

Compromiso/Acuerdo:

Ya sea de manera verbal o escrita, las partes pueden llegar al *sí* en la mesa de negociación cuando han identificado que la solución encontrada satisface sus intereses tangibles e intangibles. Es importante que el compromiso al que se llegue sea realista, que se pueda cumplir, que sea claro en sus términos y formas de ejecución y que contenga todos los aspectos relevantes valorados por las partes, ya que todo acuerdo incompleto puede generar nuevas negociaciones o incumplimientos con impacto negativo en lo acordado.

Relación:

Este elemento genera confianza y colaboración, creando vínculos a largo plazo. Se refiere a la capacidad de las partes de encontrar soluciones y de satisfacer sus intereses de manera eficiente, promoviendo futuras negociaciones y mejores resultados, ya que están enfocadas en generar valor para ambas.

Comunicación:

Se refiere a la capacidad de las partes de intercambiar información en una negociación a través de una escucha activa, de una curiosidad genuina y de preguntas acertadas, cuidando aspectos culturales y el impacto de la comunicación, tanto verbal como no verbal. Una pregunta reveladora de intereses es: «¿para qué?».

Cada negociación es diferente y su resultado dependerá de múltiples factores externos y de otros vinculados a la personalidad de quién esté realizando la negociación. A su vez, ciertos elementos pueden requerir mayor atención según el caso, si bien todos



los componentes del sistema se activan y son relevantes para el funcionamiento estratégico del proceso.

Puesto que la negociación es un proceso, la observación y la flexibilidad son clave para redireccionar o para ajustar algún elemento que se requiera en el camino. Una buena preparación de la información y de los objetivos a alcanzar, junto con una mirada atenta, aporta asertividad a la hora de dicho ajuste y permite adecuarse a contextos y circunstancias variables.

1.3. Redefinir el sentido del éxito. Propósito

Clarificar las expectativas y los objetivos que deben ser alcanzados en una negociación permite definir de forma clara el sentido del éxito para las partes.

La persuasión basada en principios propone una redefinición del sentido del éxito. Se trata de trascender el resultado meramente económico para sumar una nueva mirada.

Para la *Metodología de Negociación de Harvard*, ganar o tener éxito en una negociación significa que «el resultado que obtuve satisfizo los intereses: los míos bien, los de la otra parte también bien (o al menos de forma aceptable) y los de terceros, de forma tolerable. Fue una solución eficiente, sin desperdicio: la mejor opción entre muchas creadas. Fue legítimo para todos, nadie se sintió estafado. Fue mejor que mi mejor alternativa (mejor de lo que podía hacer sólo o con otro). Se plasmó en un compromiso realista, operativo y funcional. Y además, el proceso fue eficiente. Existió una buena comunicación. Fortalecí el tipo de relación que quería».⁵

Importa, entonces, a la hora de prepararse para la negociación tendiente a la internacionalización de los productos y servicios de nuestra empresa, formularse preguntas tales como: ¿quién soy?, ¿cuál es la historia y cultura de mi empresa?, ¿qué quiero?, ¿qué



Importa, entonces, a la hora de prepararse para la negociación tendiente a la internacionalización de los productos y servicios de nuestra empresa, formularse preguntas tales como: ¿quién soy?, ¿cuál es la historia y cultura de mi empresa?, ¿qué quiero?, ¿qué necesito?, ¿cuál es mi oferta de valor?, ¿qué riesgos corro?, ¿estoy preparado para internacionalizar mis productos?

⁵ Decaro, Julio, *La cara humana de la negociación*, Grupo Magro Editores, Montevideo, 2010, pág. 15.



necesito?, ¿cuál es mi oferta de valor?, ¿qué riesgos corro?, ¿estoy preparado para internacionalizar mis productos?

Las preguntas, la escucha activa y la retroalimentación de nuestros equipos de trabajo y comunidades de práctica ayudan a develar los intereses tangibles e intangibles que perseguimos; clarifican los objetivos y mejoran los resultados de nuestros procesos de toma de decisión. Generar ámbitos de reflexión, intercambios de ideas y construcción de consensos será un paso relevante en el proceso de preparación y de anticipación de escenarios.

A este respecto, cabe mencionar, como ejemplo actual de esta redefinición del sentido del éxito, a las Empresas B o B Corps, que buscan, a través de su propósito y principios, construir un ecosistema favorable en el mercado para lograr un triple impacto positivo: en las personas, en la economía y en el medio ambiente.⁶ Esta nueva mirada de la economía, que se encuentra en franco crecimiento en el mundo y en particular en América Latina, contiene en su piedra angular una forma de negociar como la descrita, ya que generar confianza y relaciones a largo plazo, según el principio ganar/ganar, es la base para transformarse en una mejor empresa para el mundo y para resolver problemas de la comunidad.

1.4. Redes/Alianzas para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Crear un ecosistema favorable

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, basada en cinco ejes centrales -planeta, personas, prosperidad, paz y alianzas-, prevé en el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) n.º 17 la revitalización de *Alianzas para lograr los objetivos*.

Como se vio al exponer los elementos de la *Metodología de Negociación de Harvard*, y en ejemplos concretos y actuales de nuevos modelos de negocios de empresas de impacto positivo,

⁶ Ver www.sistemab.org.

la construcción de redes y alianzas a largo plazo basadas en la colaboración y la confianza promueven el logro de los ODS.

Una visión sistémica, que incluya a todos los actores de la sociedad, -públicos y privados-, que elimine las líneas divisorias y se enfoque en los intereses comunes como ciudadanos del planeta, requiere de un cambio de paradigma en la manera de tomar decisiones y de crear valor. Las empresas son, luego de la familia, las organizaciones más numerosas del mundo y tienen un rol de agentes de cambio que es relevante enfatizar y promover.

El compromiso, el liderazgo y la participación activa de todos los sectores de la sociedad es hoy un desafío global. Las empresas, al promover la utilización de metodologías y herramientas de toma de decisiones basadas en el principio ganar/ganar, utilizan la fuerza del mercado para la solución de problemas de todos, colaboran para alcanzar el desarrollo sostenible, potenciando las oportunidades, el intercambio de conocimiento, de tecnología, recursos financieros y capacidad técnica.

1.5 Comunicación efectiva

Como se explicó, la comunicación es uno de los siete elementos de la *Metodología de Negociación de Harvard*.

Es imposible negociar sin comunicarse. Preparar la comunicación es una etapa que permite generar confianza y vínculos en el momento de la negociación y presenta múltiples beneficios. En tal sentido, es recomendable obtener información de la otra parte y de las personas que pueden afectar positiva o negativamente la toma de decisiones, para desarrollar una comunicación efectiva que permita proyectar una imagen de empatía e interés genuino, así como otorgar fluidez en el intercambio de información. Esta redundará en el mejor conocimiento de los intereses y aspectos que promoverán mejores soluciones o caminos para lograr acuerdos inteligentes.

Es imposible negociar sin comunicarse. Preparar la comunicación es una etapa que permite generar confianza y vínculos en el momento de la negociación y presenta múltiples beneficios. En tal sentido, es recomendable obtener información de la otra parte y de las personas que pueden afectar positiva o negativamente la toma de decisiones, para desarrollar una comunicación efectiva que permita proyectar una imagen de empatía e interés genuino, así como otorgar fluidez en el intercambio de información.

Conviene prestar particular atención a la comunicación no verbal, ya que nuestro cuerpo habla más fuerte de lo que decimos. Los gestos, la postura corporal, la ubicación de las personas en la reunión de negociación -si fuere presencial- son aspectos que requieren preparación y cuidado especial.

Internacionalizar los productos supone un intercambio cultural que exige preparación y cuidado. Deberán conocerse y respetarse los aspectos idiomáticos, las costumbres y las raíces culturales, que deberán utilizarse correctamente en un proceso efectivo de negociación. Para ello, será necesario informarse de forma adecuada y realizar las preguntas pertinentes que permitan conocer la audiencia y los aspectos que deberán atenderse para que la comunicación sea clara y de doble vía, cuidando su impacto más allá de la intención.

En las negociaciones digitales, no presenciales, conviene tener en cuenta la fluidez, preparando adecuadamente los requerimientos técnicos y probándolos previamente -videoconferencia u otro medio digital a distancia-. Si la comunicación se realiza por correo electrónico, también será necesario hacer hincapié en la elegancia: palabras, formalidades, ortografía y claridad en la escritura. Así, se promueve una comunicación constructiva que genera un equilibrio entre la argumentación y la demostración de que se entiende lo dicho por la otra parte, al tiempo que se formulan buenas preguntas.

En las rondas de negocios o reuniones de negociación, existen múltiples etapas de comunicación antes de llegar a la mesa. Estas oportunidades de encuentro, así como la construcción de relaciones y de confianza, deben ser tenidas en cuenta.

Una buena preparación de la negociación incluirá una selección cuidada de las vías de comunicación más efectivas según el interlocutor y de los requerimientos logísticos. Se busca que las partes potencien sus posibilidades de éxito mediante un manejo asertivo y estratégico de los medios de comunicación disponibles.

En las rondas de negocios o reuniones de negociación, existen múltiples etapas de comunicación antes de llegar a la mesa. Estas oportunidades de encuentro, así como la construcción de relaciones y de confianza, deben ser tenidas en cuenta.

Se debe preparar el lenguaje que será empleado, priorizar los puntos que contendrá la agenda temática, elaborar previamente las preguntas a realizar o anticipar las que nos puedan efectuar, además de identificar los aspectos culturales centrales que se deben tener en cuenta.

En toda comunicación existen barreras ambientales, generacionales, culturales que, si no son debidamente atendidas, pueden «hacer ruido» en la comunicación y volverla menos eficaz. Tomar nota y formular buenas preguntas clarifica la comunicación.

La Programación Neurolingüística (PNL) presenta herramientas efectivas para una buena actuación en las negociaciones, ya que ayuda a identificar nuestras fortalezas y habilidades, permitiendo obtener información relevante de la otra parte mediante la comunicación verbal y no verbal y a través de sus gestos y comportamientos.

El *rapport*, saber acompasar, la empatía y la identificación de los canales de comunicación visual, auditivo o kinestésico también aportan fluidez y construyen una forma de intercambiar información efectiva. Como se expresó, el metamodelo lingüístico es una herramienta eficaz de comunicación que ayuda, mediante la formulación de buenas preguntas, a una mejor comprensión entre las partes.

1.6. Habilidades interpersonales

Las habilidades interpersonales de las partes juegan un rol preponderante a la hora de negociar. Las herramientas metodológicas y estratégicas, si bien ordenan el proceso y el desarrollo efectivo de las negociaciones, son conducidas por personas, seres humanos emocionales.

En tal sentido, poner foco en complementar las estrategias teóricas con las habilidades blandas de las personas que intervienen es



esencial a la hora de la preparación, la práctica y la ejecución de un proceso de negociación.

A continuación, se destacan algunas de las principales habilidades a preparar y practicar:

- **Control de las emociones.** Identificar y observar el estado emocional de las partes en el proceso, intentando negociar, para evitar desbordes o desenfocarse de los intereses de las partes.
- **Separar la persona del problema.** Al concentrar la atención en la búsqueda de los intereses comunes, se evita confrontar y desgastar la relación.
- **Buen manejo del tiempo.** Preparar una agenda priorizada, identificar e informarse sobre las reglas del juego del proceso -por ejemplo, metodología de las rondas de negocio, aspectos logísticos- y clarificar y proponer maneras efectivas de llevar adelante el proceso sin interrupciones, enfocándose en el logro de los objetivos y en una comunicación efectiva.
- **Empatía.** Saber ponerse en el lugar de la otra parte permite clarificar los intereses detrás de las posiciones. Tener en cuenta que cada persona tiene diferentes percepciones sobre la realidad.
- **Flexibilidad y asertividad.** Las negociaciones son dinámicas y presentan cambios o ajustes. Se debe estar abierto a construir acuerdos eficientes y a sumar valor en las propuestas originales, siendo claro y concreto.
- **Apelar a la creatividad.** Buscar soluciones conjuntas colaborativas y eficientes, que eviten desaprovechar las oportunidades que se generen en la mesa de negociación. Para ello, será necesario separar el momento de crear del momento de decidir, consultar a expertos en áreas que se desconoce y pedir opiniones y visiones diferentes.



- **Verificar nuestras creencias** a través del diálogo franco y directo entre las partes y de la formulación de buenas preguntas. Evitar basarnos en suposiciones.
- **Liderazgo y proactividad.** Liderar un proceso de negociación permite demostrar la conducta adoptada y colabora con una mejor conducción de la negociación. Aporta seguridad y confianza en la mesa de negociación.
- **Ser incondicionalmente constructivo,** buscando colaborar con el mejor resultado posible entre las partes, representa una herramienta de persuasión efectiva y promueve la reciprocidad.
- **Basarse en criterios objetivos y justos.** Mantener la firmeza necesaria para pedir en la negociación el manejo de información objetiva y verificable -documentos, normativa, contratos, precedentes, etcétera- que apunte hacia un resultado justo para ambas partes.
- **Prepararse y practicar antes de comenzar una negociación.** Ejercitar el juego de roles y pedir retroalimentación en los equipos de trabajo o ecosistemas.

En conclusión, los procesos de negociación son complejos y dinámicos. Requieren necesariamente de una preparación estratégica y de una práctica atenta, enfocada en la visión sistémica de todos los elementos y aspectos interpersonales y culturales que están en juego. Las herramientas no aseguran los resultados sino que colaboran a ordenar las ideas y los procesos.

La medida del éxito estará en las expectativas y objetivos trazados por cada parte y en las habilidades que se apliquen a lo largo de las etapas que conlleva la negociación.

La recomendación final para mejorar nuestra capacidad de negociación y de toma de decisión efectiva está en la perseverancia en la preparación y práctica en equipo, buscando la retroalimentación constante y el aporte de cada pieza del sistema,

enriquecida por las diferentes y múltiples miradas que potencian la creatividad y la diversidad de opciones.

Liderar de manera asertiva procesos de negociación implicará involucrar a todos los actores del ecosistema, compartir información y saber solicitar sugerencias de perfeccionamiento, aprendiendo de cada experiencia vivencial para seguir mejorando en las futuras etapas de toma de decisiones para la internacionalización de los productos y servicios.

La actitud positiva de cada parte en una negociación multiplicará las posibilidades de éxito, ya que la confianza es un excelente aliado del conocimiento y de las habilidades interpersonales.

La buena noticia es que la práctica de estas habilidades mejora el relacionamiento de las personas con sus comunidades y su entorno, promoviendo el bienestar, evitando conflictos y buscando resolver problemas de todos.

CAPÍTULO 2

NORMAS REGULADORAS DEL COMERCIO EXTERIOR EN LA ALADI



NORMAS REGULADORAS DEL COMERCIO EXTERIOR EN LA ALADI¹

2.1 ¿Qué entendemos por normas reguladoras del comercio exterior?

Las normas reguladoras del comercio exterior incluyen diferentes leyes, reglamentos y normas legales obligatorias, de carácter general o específico, que regulan el proceso de exportación e importación de un país, además de los aranceles. Estas normas reguladoras del comercio son comúnmente conocidas como *medidas no arancelarias* (MNA).

¹ La autoría del presente capítulo corresponde a la Mag. en Relaciones Internacionales Soledad Villanueva, Técnico del Departamento de Acuerdos y Negociaciones, Secretaría General de la ALADI. Contacto: svillanueva@aladi.org

Una amplia definición de MNA comprende todas aquellas iniciativas que alteran las condiciones del comercio internacional, incluyendo políticas y regulaciones que restringen el comercio, así como aquellas que lo facilitan. Es decir, las medidas no arancelarias son aquellas medidas de política —pública—, además de los aranceles aduaneros, que pueden modificar el volumen de las transacciones, los precios o ambos, afectando el comercio internacional de bienes (UNCTAD, 2010)².

Las MNA abarcan una variedad de políticas y pueden tener distintos fines. Si bien en muchos casos son instrumentos genuinos de política comercial —como, por ejemplo, medidas de defensa comercial—, en otros, persiguen objetivos de políticas públicas no relacionados con el comercio —como medidas sanitarias y fitosanitarias y obstáculos técnicos al comercio—. Las nuevas medidas no tienen como objetivo limitar las importaciones, sino ejercer un control más estricto sobre las condiciones que deben cumplir los productos que ingresan al territorio nacional de cada país, obedeciendo a diferentes estándares de calidad, protección del medio ambiente, inocuidad de alimentos, seguridad, entre otros, demandados por consumidores más exigentes e informados. Identificar y comprender los efectos de las MNA y el procedimiento de su cumplimiento es fundamental para lograr un acceso efectivo en mercados de exportación.

La definición propuesta es extensa, por lo que es fundamental disponer de una clasificación detallada para identificar y distinguir mejor los distintos tipos de medidas no arancelarias y cómo estas afectan el acceso al mercado de un producto de interés. Para ello, se utiliza una clasificación internacional de MNA consensuada por un grupo de organismos internacionales liderado por la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés).

Las nuevas medidas no tienen como objetivo limitar las importaciones, sino ejercer un control más estricto sobre las condiciones que deben cumplir los productos que ingresan al territorio nacional de cada país.

La definición propuesta es extensa, por lo que es fundamental disponer de una clasificación detallada para identificar y distinguir mejor los distintos tipos de medidas no arancelarias y cómo estas afectan el acceso al mercado de un producto de interés. Para ello, se utiliza una clasificación internacional de MNA.

² Non-Tariff Measures: Evidence from Selected Developing Countries (UNCTAD, 2010)

2.2. Clasificación internacional de MNA

La clasificación propuesta por la UNCTAD organiza las diferentes medidas adoptadas por un país en función de su objetivo o diseño.

Por un lado, se distingue entre *técnicas* (obstáculos técnicos al comercio, medidas sanitarias y fitosanitarias e inspección preembarque) y *no técnicas* (control de precios, licencias, cupos, entre otros). Por otro lado, la clasificación se divide en dieciséis capítulos (A-P), los cuales se subdividen en grupos de MNA. Cada capítulo de la clasificación comprende medidas con propósitos similares. Todos los capítulos reflejan los requerimientos del país importador concernientes a sus importaciones, con la excepción de aquellas medidas impuestas a las exportaciones (capítulo P).



2.3. Tipos de medidas

A continuación, se presenta un resumen por capítulos de las medidas técnicas, no técnicas y de exportación³:

Medidas técnicas:

Capítulo A. Medidas sanitarias y fitosanitarias: toda medida aplicada con el fin de proteger la vida y la salud de las personas y de los animales; de preservar los vegetales de los riesgos resultantes de la entrada o propagación de plagas, y contra riesgos originados de contaminantes, toxinas u organismos causantes de enfermedades. También incluye todas las medidas de evaluación de la conformidad: certificación, pruebas, inspección y cuarentena.

Capítulo B. Obstáculos técnicos al comercio: normas y reglamentos técnicos que establecen las características específicas de un producto, por ejemplo: el tamaño, la forma y el diseño, o bien la forma en que se etiqueta o embala un producto. También incluye los procedimientos de evaluación de la conformidad.

Capítulo C. Inspección previa al embarque y otras formalidades: grupo de medidas relacionadas con la inspección y otros trámites realizados en el país exportador antes del despacho a plaza, por ejemplo: inspección previa al embarque, requisito de expedición directa, requisito de utilización de un puerto específico.

Medidas no técnicas:

Capítulo D. Medidas de defensa comercial: incluye medidas para contrarrestar prácticas «desleales» de comercio exterior dependientes del cumplimiento de ciertos requisitos sustantivos

La clasificación propuesta por la UNCTAD organiza las diferentes medidas adoptadas por un país en función de su objetivo o diseño. Se distingue entre *técnicas* (obstáculos técnicos al comercio, medidas sanitarias y fitosanitarias e inspección preembarque) y *no técnicas* (control de precios, licencias, cupos, entre otros).

³ Ver clasificación completa en: <http://unctad.org/en/Pages/DITC/Trade-Analysis/Non-Tariff-Measures.aspx>

y de procedimiento, por ejemplo: medidas antidumping, medidas compensatorias, medidas de salvaguardia.

Capítulo E. Licencias no automáticas, cuotas, prohibiciones: grupos de medidas que tienen la intención de limitar la cantidad intercambiada, como licencias no automáticas, cuotas (contingentes, cupos), prohibiciones y otras medidas de control de la cantidad. También cubre las licencias y prohibiciones de importación que no están relacionados con las MSF u OTC.

Capítulo F. Medidas de control de precios: medidas implementadas para controlar o modificar los precios de mercancías importadas. Medidas distintas a los derechos arancelarios que aumentan el costo de las importaciones de una manera similar, mediante un porcentaje fijo o una cantidad fija. Son también conocidas como medidas paraarancelarias, por ejemplo: inspección de aduana, procesamiento y honorarios de servicios, impuestos y gravámenes internos.

Capítulo G. Medidas financieras: las medidas financieras tienen por objetivo definir los términos de pago y regular el acceso y el costo de divisas para operaciones de importación.

Capítulo H. Medidas que afectan la competencia: son principalmente aquellas medidas monopolísticas, como el comercio estatal o la importación exclusiva, o bien el uso obligatorio de los servicios nacionales, como seguros o transporte.

Capítulo I. Medidas en materia de inversiones relacionadas con el comercio: grupos de medidas que restringen la inversión mediante la solicitud de contenido local o que solicitan que la inversión esté relacionada con la exportación a fin de equilibrar las importaciones.

La clasificación se divide en dieciséis capítulos (A-P) que se subdividen en grupos de MNA. Cada capítulo de la clasificación comprende medidas con propósitos similares.

Capítulo J. Restricciones de distribución: medidas restrictivas relacionadas con la distribución interna de los productos importados. La distribución se puede limitar mediante requisitos adicionales de obtención de licencias o de certificación.

Capítulo K. Restricción a los servicios de posventa: dificultades para permitir que el personal técnico pueda ingresar en el país de importación para instalar o reparar bienes tecnológicos importados. La venta de estos productos está estrechamente unida a la disponibilidad del personal técnico para ofrecer los servicios asociados, por lo que estas medidas restrictivas podrían potencialmente reducir la venta de estos productos.

Capítulo L. Subsidios: aporte financiero de un organismo público o gubernamental, o por encargo del gobierno o instrucción a un organismo privado (transferencia directa o indirecta potencial de fondos, por ejemplo, subvención, préstamos, aportación de capital, garantía, ingresos públicos condonados, provisión de bienes o servicios o compra de bienes, pagos a un mecanismo de financiación, apoyo de ingresos o precio, que confiere un beneficio y es específico —a una empresa, industria o grupo, o limitado a una región geográfica designada—).

Capítulo M. Restricciones en materia de compras gubernamentales: medidas que controlan las compras de mercancías de las agencias gubernamentales. Generalmente, se prefieren proveedores nacionales.

Capítulo N. Propiedad intelectual: medidas relacionadas con los derechos de propiedad intelectual en el comercio: patentes, diseños industriales de marcas comerciales, copyright, indicaciones geográficas y secretos comerciales.

Capítulo O. Normas de origen: las reglas de origen cubren leyes, regulaciones y determinaciones administrativas de aplicación general establecidas por el gobierno de los países importadores para determinar el país de origen de las mercancías.

Medidas de exportación:

Capítulo P. Medidas de exportación: conjunto de medidas que un país aplica a sus exportaciones. Incluye impuestos a la exportación, las cuotas o prohibiciones de exportación, entre otros. Este capítulo se utiliza cuando el país exportador impone la medida en sus exportaciones sin ningún tipo de intervención o requisitos del país importador.



2.4. ¿Dónde encuentro información sobre MNA?



SICOEX

Sistema de
Información de
Comercio Exterior

Base de Normas Regulatoras del Comercio – ALADI

- Estadísticas de comercio internacional de bienes (SICOEX).
- Condiciones de acceso al mercado (aranceles, preferencias y MNA) para países ALADI.
- MNA para países ALADI + Centroamérica (Nicaragua, El Salvador, Costa Rica, Guatemala y Honduras) a nivel de producto.



Base de Medidas Medioambientales – ALADI

- MNA aplicadas por consideraciones ambientales (protección del medio ambiente y cambio climático) por Estados Unidos, Unión Europea, Japón, China, India, Suiza y Canadá.
- Casos específicos de procedimientos de evaluación de la conformidad.



Integrated Trade Intelligence Portal - UNCTAD

- Base global sobre MNA a nivel de producto.
- Insidencia de MNA por sectores de productos y país.

CAPÍTULO 3

CONTROLES DE CALIDAD ANTES Y DURANTE LA CARGA



CONTROLES DE CALIDAD ANTES Y DURANTE LA CARGA¹

3.1 Inspecciones preembarque

Llevar adelante una compraventa internacional suele generar incertidumbres tanto al exportador como al importador sobre el negocio que pretenden realizar. Normalmente, quien compra se pregunta, ¿recibiré en tiempo y forma todo lo solicitado?, ¿serán los productos los requeridos?, ¿tendrán la calidad deseada? Ante estas y otras tantas dudas, es aconsejable tomar medidas precautorias, y así tener la tranquilidad de que el negocio se realizará de acuerdo con lo planificado.

¹ La autoría del presente capítulo corresponde al Arq. Gabriel Peres, Director de CALISET S.A. Servicios de Inspección, Certificación y Análisis, Manager en INTERTEK LATINOAMÉRICA hasta diciembre 2017. Contacto: gabriel.peres@efn.edu.uy

Para saber cuáles son las medidas idóneas que se deben tomar, vale la pena analizar detalladamente el tipo de negocio que se pretende realizar, teniendo en cuenta las siguientes indicaciones sobre:

▪ **El producto**

- ¿Se trata de materia prima, de un producto semielaborado o totalmente creado para el consumidor final?
- ¿El vencimiento se encuentra dentro de los límites legales o tiene una durabilidad mayor?

▪ **El mercado**

- ¿La demanda en el mercado de destino es zafra o anual?
- ¿El producto a comercializar es moda o se mantiene inalterado por largos períodos de tiempo?

▪ **Aspectos operativos de la compraventa**

- ¿Cómo se piensa pactar el pago de la compraventa?
 - Anticipado
 - Al contado
 - A plazo
 - Mix
- ¿A partir de qué momento rigen los plazos de pago?
 - Fecha de emisión de la factura
 - Transferencia del riesgo Incoterms

Vale la pena analizar detalladamente el tipo de negocio que se pretende realizar, teniendo en cuenta ciertas indicaciones sobre el producto, el mercado y los aspectos operativos de la compraventa, para tener claro cómo se desarrolla la operativa, y así delimitar en qué puntos se deberán implementar controles de inspección preembarque. De esta manera, todo el proceso culminará gratamente, brindando la satisfacción de que llegará la mercadería solicitada sin que existan diferencias de ningún tipo ni en su expedición ni en su recepción.

- ¿El contrato de compraventa incluye un Incoterm de salida o de llegada?

Se deben analizar las indicaciones anteriormente detalladas para tener claro cómo se desarrolla la operativa y, así, delimitar en qué puntos se deberán implementar controles de inspección preembarque. De esta manera, todo el proceso culminará gratamente, brindando la satisfacción de que llegará la mercadería solicitada sin que existan diferencias de ningún tipo ni en su expedición ni en su recepción.

3.2 ¿Qué es un *surveyor*?

Si bien la palabra no existe en el *Diccionario de la Lengua Española*, en algunos diccionarios en inglés se define *surveyor* como un agrimensor o topógrafo. En otros diccionarios se lo define como *perito*, es decir, “persona experta o entendida en algún tema con un conocimiento amplio o aptitud en un área particular del conocimiento”. También es definida como una persona con capacidad para juzgar o decidir en forma correcta, justa o inteligente, a quien se le confiere autoridad en una materia específica.

Por lo tanto, *perito* sería la definición aplicable más acertada, no solo para las personas físicas sino también para las jurídicas, como sucede con las empresas certificadoras de calidad dedicadas a este tipo de controles. El éxito o el fracaso de estas empresas depende únicamente de la confianza que sus clientes depositen en ellas.

A continuación, se describen dos tipos de inspecciones que deben ser llevadas a cabo por compañías independientes de control y certificación de calidad. Ninguna de las dos inspecciones depende de la otra; es decir, se puede hacer una, otra o ambas, pero cualquiera de ellas es de vital importancia a la hora de exportar.

Hay dos tipos de inspecciones que deben ser llevadas a cabo por compañías independientes de control y certificación de calidad: pre-shipment inspections (PSI) o final random inspections (FRI), y loading inspections (LI). Ninguna de las dos inspecciones depende de la otra; es decir, se puede hacer una, otra o ambas, pero cualquiera de ellas es de vital importancia a la hora de exportar.

3.3 Pre-shipment inspections (PSI) o Final random inspections (FRI)

Estos términos, traducidos al español, se refieren a los controles que deben realizarse previamente a la carga de cualquier mercadería. La mayoría de las veces se realiza cuando está listo el ochenta por ciento de la producción total y ya se encuentra en las condiciones conocidas popularmente como «de cara al cliente»; es decir, empacada, etiquetada y lista para ser colocada dentro del contenedor que la transportará a su destino. El producto debe estar en las mismas condiciones en las que lo recibirá el cliente final.

Estos controles dan muy buenos resultados y tienen muchos beneficios para ambas partes ya que, si el producto no es aceptado por el comprador, el costo de esta inspección resultará insignificante en comparación con el costo a asumir en caso de que el producto sea rechazado al momento de la carga, cuando el transporte está coordinado y organizado. Incluso, será aún menor al que se deberá asumir en caso de que el producto sea rechazado después de arribar a su destino final. La mayor ventaja de realizar esta inspección es ganar tiempo para corregir posibles defectos menores, errores de etiquetado o rotulado, defectos en costuras o de empaque, entre muchos otros defectos, errores u omisiones menores.

3.4 Loading inspections (LI)

Término en inglés que se refiere a los controles que deben efectuarse en los instantes previos al llenado del contenedor que transportará la mercadería a su destino final. Este es el último contacto que se tiene con la mercadería y, por lo tanto, se deben extremar los cuidados y los controles.

Uno de los aspectos críticos de esta inspección es verificar la condición física del contenedor en donde se va a colocar la



Cada producto se muestrearé según una determinada metodología o según estándares establecidos por determinadas organizaciones internacionales, como GAFTA, FOSFA, IFIA, ISO, MIL STD, entre otras. Generalmente, estas normativas se estipulan en el contrato que firman las partes y establecen, además, cuál será el criterio de calidad requerido.

mercadería. Se debe asegurar que esta no se vea expuesta a posibles alteraciones durante el viaje, como malos olores, humedad o contaminación de algún tipo. Además, se debe corroborar que la cantidad cargada coincida con la cantidad declarada en la documentación de embarque: packing list, factura proforma, factura de exportación, etc. Se verifican además las condiciones de empaquetado y etiquetado, entre otros detalles importantes.

3.5 Análisis / Ensayos de campo

Los análisis de campo se realizan in situ sobre una muestra representativa extraída de los lotes a embarcar. Es importante destacar que un ensayo realizado en campo difícilmente pueda tener la misma exactitud que un ensayo realizado en un ambiente controlado, como un laboratorio, y, por lo tanto, no tiene validez para la certificación del o de los productos. Estos ensayos se realizan únicamente como referencia para detectar posibles desviaciones que se puedan percibir a simple vista. Para obtener un resultado lo más preciso posible, es crucial la correcta extracción de una muestra representativa del lote o embarque.

3.6 Metodologías de muestreo

Cada producto se muestrearé según una determinada metodología o de acuerdo con los estándares establecidos por determinadas organizaciones internacionales, como GAFTA, FOSFA, IFIA, ISO, MIL STD, entre otras. Generalmente, estas normativas se estipulan en el contrato que firman las partes y establecen, además, cuál será el criterio de calidad requerido.

Los destinos de las muestras extraídas son los siguientes:

- 1) Realizar análisis de laboratorio para determinar si la calidad comercial del producto cargado cumple con las especificaciones del contrato.
- 2) Entregarlas a los clientes, o bien a las autoridades estatales en caso de que estas lo soliciten.



- 3) Resguardarlas para casos de discrepancias (plazo máximo de tres meses para la mayoría de los productos).

3.7 Precintado

Una vez completada la inspección, denominada *pre-shipment inspections (PSI)* o *final random inspections (FRI)*, pueden colocarse precintos a modo de sello para impedir que la mercadería inspeccionada se cambie o modifique antes de la carga. En este caso, los precintos o cinta precinta colocados por las empresas de control no se utilizan para asegurar la carga contra robos o vandalismo, sino únicamente como sello.

Para el caso de *loading inspections (LI)*, el precintado consiste en el sellado del contenedor que se efectúa una vez completada y asegurada la carga. Se pueden colocar varios precintos cuando intervienen varias partes responsables en esta operación. En este caso, los precintos tampoco se colocan para asegurar la carga contra robos o vandalismo, sino como sello. Los precintos de seguridad son colocados generalmente por la agencia que transporta la carga o bien por cualquiera de los interesados o responsables de la seguridad del cargamento.

3.8 Documentar mediante fotografías

Es recomendable tomar fotografías de los objetos o lugares para ilustrar el informe de inspección, siempre y cuando esto sea permitido por la administración del sitio, voluntad que deberá ser respetada. Lo que se pretende mostrar es la representación original de una realidad pasada e informar de un hecho en particular, sin que intervenga la interpretación del receptor o del informante. Desde una postura documental, la capacidad testimonial e histórica es muy importante. La imagen fija resulta de un referente inequívoco para las partes interesadas en lo que respecta a la conservación de un escenario, en la forma más objetiva que existe. La fotografía proporciona un documento fidedigno.

Una vez completada la inspección, denominada *pre-shipment inspections (PSI)* o *final random inspections (FRI)*, pueden colocarse precintos a modo de sello para impedir que la mercadería inspeccionada se cambie o modifique antes de la carga. En este caso, los precintos o cinta precinta colocados por las empresas de control no se utilizan para asegurar la carga contra robos o vandalismo, sino únicamente como sello.



Al finalizar toda inspección, del tipo que sea, se debe elaborar un acta de inspección en que se informe de los acontecimientos, así como de todos los hallazgos.

3.9 Acta de inspección

Al finalizar toda inspección, del tipo que sea, se debe elaborar un acta de inspección en que se informe de los acontecimientos, así como de todos los hallazgos. El acta tiene como finalidad certificar lo ocurrido durante la inspección y, por lo tanto, validarla.



CAPÍTULO 4

DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL DE LA MERCADERÍA



DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL DE LA MERCADERÍA¹

4.1 Preparándose para salir a mercados externos

En esta sección, se analizan algunos aspectos que la empresa deberá tener en cuenta en la previsión, organización y control de todas las actividades que se deben desarrollar para lograr un flujo óptimo de productos entre el punto de producción y el consumidor final.

¹ La autoría del presente capítulo corresponde a Álvaro Machado, Gerente General de REPROMAR LOGISTICS S.A. Supervisor de cuentas en Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay. Contacto: alvaro.machado@efn.edu.uy

La empresa que decide internacionalizarse deberá analizar la información cuantitativa y cualitativa para poder llevar adelante un proceso de reestructura interno, en el que se preparará para ingresar a mercados que aún no conoce y en los que, a su vez, tampoco la conocen.

Para ello, la empresa que decide internacionalizarse deberá analizar la información cuantitativa y cualitativa para poder llevar adelante un proceso de reestructura interno, en el que se preparará para ingresar a mercados que aún no conoce y en los que, a su vez, tampoco la conocen.

Antes de ingresar a un mercado externo, se deberá consolidar el equipo de trabajo interno y externo y alinear los esfuerzos de todos los involucrados de acuerdo con el objetivo general del proyecto.

El actor externo involucrado directamente con la empresa que operaremos es el encargado de llevar el producto en tiempo y forma al mercado seleccionado.

4.2 ¿Qué se debe tener en cuenta a la hora de prepararse para salir a mercados externos?

1. Si el producto a exportar es zafral o de consumo anual, y si va dirigido al consumidor final. ¿Por qué? Porque para llevar adelante una estrategia exitosa de manejo del producto dentro del canal de distribución, este debe estar en el mercado tres meses antes —específicamente para el caso de productos tangibles que se comercializan en puntos de venta físicos; para los canales digitales la estrategia será otra—.
2. Características del producto a exportar (peso, volumen, condiciones de empaque).
3. Cantidad (demanda estimada en la zona que se pretende comercializar).
4. Mercado de destino, detallando la dirección precisa.
5. Medio de transporte a utilizar (barco, avión, camión).
6. Frecuencia del o de los medios de transporte a utilizar.



Es importante tener en cuenta que para realizar la cotización al futuro comprador necesitamos trabajar en conjunto con el agente de carga, ya que este, dependiendo del Incoterm a utilizar, nos informará del importe correspondiente al transporte internacional y demás costos.

7. Aspectos reglamentarios. Muchos productos se enfrentan a limitaciones de transporte, como las mercaderías peligrosas, los animales vivos o los productos perecederos. A estos productos se les exigen ciertas condiciones, tanto técnicas como documentarias, para que puedan ser transportados.

8. Países por los que la mercadería pueda pasar en tránsito. Se debe estar informado sobre la hoja de ruta, para luego informarse sobre los requerimientos técnicos y documentarios que las aduanas de esos países exigen para las mercaderías en tránsito, ya que se debe cumplir absolutamente con todos sus requisitos.

4.3 ¿Qué se requiere para cotizar la mercadería al comprador?

Es importante tener en cuenta que para realizar la cotización al futuro comprador necesitamos trabajar en conjunto con el agente de carga, ya que este, dependiendo del Incoterm a utilizar, nos informará del importe correspondiente al transporte internacional y demás costos. Dada esta circunstancia, se debe seleccionar un agente de carga que no tarde más de 24 horas en informarnos de la tarifa, ya que cada vez que variemos el Incoterm, el costo total variará, y hoy en día ¡no es el grande quien se come al chico, sino que es el rápido quien se come al lento!

Otro aspecto es cómo se pueden contratar los medios de transporte internacionales. Tanto el transporte terrestre como el marítimo se pueden contratar directamente, pero no así el transporte aéreo. Para llevar la mercadería por vía aérea, se deben contratar los servicios a través de un *Freight forwarder*.

¿Qué es un *Freight forwarder*? Son empresas que se especializan en logística de transporte internacional.

Las actividades que desarrollan son: a) ofrecimiento de transporte marítimo, aéreo, combinado o, incluso, multimodal; b) consolidación de mercaderías; c) agrupación de cargas



compatibles de diversos exportadores con orígenes y destinos en zonas comunes.

4.4 Aspectos a tener en cuenta en la gestión del transporte de mercaderías

La gestión del transporte puede ser dividida en dos fases: una fase estática (de preparación de la carga) y una fase dinámica (ejecución del transporte).

Fase estática:

Esta etapa es previa al inicio del transporte de la mercadería. En ella debemos chequear los siguientes ítems:

1. Selección del envase que contendrá la mercadería.
2. Utilización de un embalaje adecuado al o a los medios de transporte a utilizar, que protegerá el envase.
3. Almacenamiento de la mercadería previo a la carga.
4. Organización de la carga en el medio de transporte.
5. Delimitación correcta de la transferencia del riesgo y seguro contratado de acuerdo con el Incoterm utilizado.

Fase Dinámica:

En esta etapa se debe gestionar el movimiento de las mercaderías en los vehículos, teniendo en cuenta los siguientes puntos:

1. Características, exigencias y limitaciones del medio de transporte a utilizar, según el tipo de producto que se transportará (¡no es lo mismo transportar cinco pallets de alfajores que diez elefantes vivos!)

La gestión del transporte puede ser dividida en dos fases: una fase estática (de preparación de la carga) y una fase dinámica (de ejecución del transporte).

2. Forma de llevar adelante la contratación de los transportes. (Este punto sufrirá cambios importantes debido a la evolución tecnológica.)
3. Emisión de los documentos correspondientes de acuerdo con los requerimientos aduaneros y el Incoterm utilizado en la compraventa.
4. Conocimiento de la estructura geográfica y de las condiciones climatológicas de los países por los que va a transitar la mercadería, así como de las vías de acceso exteriores e interiores, tales como puertos, aeropuertos, carreteras.
5. Aspectos políticos y sociales: se debe tomar en cuenta la situación política de los países de origen, tránsito y destino, así como la calidad profesional de los transportistas en la ruta establecida.
6. Frecuencia: cantidad de veces en un período de tiempo que los operadores de transporte ofrecen servicios. Ejemplo: salidas diarias, semanales, quincenales, mensuales. Claro que este punto se evalúa en paralelo con el tipo de demanda —anual o zafra— y con la capacidad de producción que se tenga.
7. Tiempo de tránsito: es el plazo desde que el expedidor entrega la mercadería al transportista hasta que esta es entregada al destinatario. Este es un punto importante a tener en cuenta para mercaderías con corta vida útil, como las perecederas.
8. Costos del flete. En este punto entran los costos de flete, almacenaje, manipuleo (costos por manejo de la mercadería en las terminales de salida como de llegada), documentación, costos de despacho, valor de las primas de seguro y costos de embalajes.

4.5 Indicaciones para determinar qué agente de carga seleccionar

Sería conveniente confeccionar una planilla con cada aspirante en la que se incorporen los siguientes puntos a tener en cuenta:

1. Plazos de ejecución de cada proceso requerido.
2. Costos pertinentes al servicio ofrecido.
3. Disposición para escuchar activamente las consultas realizadas.
4. Velocidad de repuesta.
5. Calidad en el asesoramiento brindado.
6. Frecuencias de los fletes.

4.6. Lenguaje técnico del transporte internacional

AWB: Conocimiento de embarque aéreo (Airway bill).

BAF: Recargo por combustible (Bunker adjustment factor).

B/L: Conocimiento de embarque marítimo (Bill of lading).

CTD: Documento de transporte combinado (Combined transport document).

ELS: Recargo por longitud excesiva (Extra length surcharge).

ETA: Día previsto para la llegada del buque a puerto (Estimated time of arrival).

ETD: Día previsto para la salida del buque de un puerto (Estimated time of departure).

FBL: Conocimiento de embarque multimodal de la Federación Internacional de Agentes Transitorios. Solo los miembros de esta asociación pueden emitirlo.

HWB: Conocimiento individual de cada expedidor en un envío de grupaje "Consolidado".

MWB: Conocimiento maestro o madre (Master waybill): Documento que relaciona toda la mercadería transportada en un consolidado.

THC: Gastos de manipulación en las terminales portuarias (Terminal handling charges).

ULD: Contenedor o pallet concebido para el transporte multimodal de base aérea (Unit load device).

W/M: Peso / medida (Weight / Measurement). El flete se cobra por peso o por medida de volumen.

CFS: Terminal de consolidación y desconsolidación de contenedores (Container Freight station).



Secretaría General de la ALADI
Montevideo - Uruguay

