

SERIE DE AGRONEGOCIOS

Cuadernos para la exportación

CÓMO ESCOGER Y NEGOCIAR CON UN INTERMEDIARIO EN EL EXTRANJERO

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA
Programa Interamericano para la Promoción del Comercio,
los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2006

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Este documento fue preparado por el Programa Interamericano para la Promoción del Comercio, los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos con Sede en Miami, impulsado por la Dirección de Competitividad de los Agronegocios del IICA. Su autor es Daniel Rodríguez Sáenz, especialista en Agronegocios del IICA.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en www.iica.int.

Rodríguez Sáenz, Daniel

Cómo escoger y negociar con un intermediario en el extranjero / Daniel Rodríguez Sáenz . – San José, C.R. : IICA. Dirección de Desarrollo de los Agronegocios, 2006.

24 p. ; 15x22 cm. – (Serie de Agronegocios. Cuadernos para la Exportación / IICA, ISSN 1817-7603 ; no. 07)

ISBN 92-9039-742-X

1. Exportaciones 2. Mercadeo I. IICA II. Título
III. Serie

AGRIS
E71

DEWEY
382.6

Miami, FL., EE.UU.
2006

ÍNDICE

■ PRESENTACIÓN	5
■ INTRODUCCIÓN	7
■ Pasos para escoger a un intermediario en el extranjero y mantener una buena relación comercial con él:	9
Paso 1. Identificar el tipo de intermediario más adecuado para su empresa y para su producto	10
Paso 2. Localizar a los posibles intermediarios	13
Paso 3. Hacer una primera selección	14
Paso 4. Confirmar el interés de los intermediarios seleccionados	15
Paso 5. Tener un encuentro personal	15
Paso 6. Definir el candidato con el que se va a trabajar	17
Paso 7. Negociar con el candidato elegido	18
Paso 8. Firmar el contrato	22
Paso 9. Iniciar la relación comercial	23
■ CONCLUSIÓN	23

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), por medio del Área de Competitividad de los Agronegocios, busca ayudar a los países a identificar y aprovechar las oportunidades de los mercados, así como a fortalecer la institucionalidad pública y privada para el desarrollo y el fomento de los agronegocios.

En enero de 2004, por medio de esta Área, el IICA puso en marcha el Programa Interamericano para la Promoción del Comercio, los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos, con sede en la ciudad de Miami, Florida, EE.UU.

Esta iniciativa surgió con el mandato de brindar cooperación técnica para fortalecer la capacidad empresarial de los pequeños y medianos agroempresarios de los países miembros del IICA; así como de ayudar a identificar oportunidades comerciales y proporcionar información que facilite la toma de decisiones comerciales.

Las actividades llevadas a cabo hasta la fecha, tanto por la Dirección de Competitividad de los Agronegocios, como por el Programa Interamericano, han permitido identificar un conjunto de necesidades específicas de los pequeños y medianos agroempresarios de las Américas. Los temas identificados como prioritarios han sido objeto de análisis y se publican ahora bajo la denominación general de **Series de Agronegocios**, con la idea de contribuir a fortalecer la competitividad de estos. La sección, **Cuadernos para la Exportación**, está constituida por documentos enfocados a ofrecer instrumentos que faciliten la toma de decisiones para acceder exitosamente a los mercados internacionales..

Este cuaderno, denominado **Cómo escoger y negociar con un intermediario en el extranjero**, informa sobre los diferentes tipos de intermediarios, cómo contactarlos, cómo seleccionarlos y cómo llevar a buen término el proceso de negociación. Confiamos en que se

constituya en un instrumento de consulta permanente para los pequeños y medianos agroempresarios. A la vez, desde el IICA, esperamos contribuir a fortalecer su competitividad y a mejorar sus condiciones de vida.

Atentamente,

Miguel García Winder
*Director de Competitividad de los Agronegocios
Programa Interamericano para la Promoción del Comercio,
los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos
Oficina del IICA en Miami*

Una de las primeras decisiones que deben tomar las pequeñas y medianas empresas (PYMES) agroalimentarias que quieren incursionar en el proceso de exportación es elegir cómo van a ingresar al mercado internacional.

En la práctica, las PYMES tienen tres opciones de internacionalización: la indirecta, por medio de intermediarios en el mercado local, la directa, por medio de intermediarios en el extranjero o por medios propios, y una tercera opción, que sería por medio de sistemas de cooperación, como alianzas o consorcios para la exportación.

Si bien la exportación indirecta por medio de intermediarios en el mercado local es la forma menos riesgosa y más barata para emprender un proceso de exportación, presenta el inconveniente de que la empresa tiene poco control sobre el producto y sobre los canales de distribución, y, quizás lo más negativo, la empresa no gana experiencia internacional, además de que normalmente esta opción genera la menor retribución para el productor o agroindustrial.

La exportación directa por medio de un intermediario en el extranjero tiene la ventaja de que con ella se tiene mayor control sobre los productos y los canales de distribución y se gana experiencia exportadora, sin tener que desembolsar recursos propios. Entre las desventajas, se pueden mencionar mayores costos y mayores riesgos, sin embargo, aunque se asume un mayor riesgo, este generalmente es compensado por una mayor utilidad.

Por su parte, la exportación por medio de sistemas de cooperación permite una mayor oferta de exportación y una reducción de costos, gracias a las economías de escala. No obstante, esta forma de internacionalización presenta un gran reto: romper el esquema individualista y de desconfianza que generalmente priva entre los pequeños y medianos agroempresarios.

Por lo general, las PYMES del sector agroalimentario que incursionan por primera vez en el mercado internacional tienen pocos recursos financieros, poco personal y desconocen la mayoría de los requisitos de exportación. Por ello, es común que inicien la internacionalización por medio de intermediarios en el extranjero.

En este cuaderno se describen los diferentes tipos de intermediarios, las ventajas y desventajas de cada uno, y el tipo de empresas al que les resultan útiles sus servicios. También se analiza el proceso de identificación de intermediarios y los elementos que hay que tomar en cuenta para su selección. Finalmente, se incluyen recomendaciones para las etapas de negociación y de elaboración del contrato, así como para iniciar y mantener una buena relación comercial.

PASOS PARA INICIAR UNA RELACIÓN COMERCIAL CON UN INTERMEDIARIO EN EL EXTRANJERO

Dado que la selección del intermediario resulta de vital importancia para el éxito del proceso de internacionalización, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), por medio de la experiencia del Programa Interamericano para la Promoción del Comercio, los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos, sugiere nueve pasos para escoger a un intermediario en el extranjero y para mantener una relación comercial acertada con este.

Al cumplir con cada uno de estos pasos, las PYMES del sector agroalimentario tendrán mayor control sobre la selección de intermediario, lo que se puede convertir en mayores posibilidades de éxito en sus exportaciones.

Pasos para iniciar una relación comercial con un intermediario en el extranjero

1. Identificar el tipo de intermediario más adecuado para su empresa y para su producto
2. Localizar a los posibles intermediarios en el extranjero
3. Hacer una primera selección
4. Confirmar el interés de los intermediarios en seleccionados
5. Tener un primer encuentro
6. Definir el candidato con el que se piensa trabajar
7. Negociar con el candidato elegido
8. Firmar el contrato
9. Iniciar la relación comercial

PASO 1. IDENTIFICAR EL TIPO DE INTERMEDIARIO MÁS ADECUADO PARA SU EMPRESA Y PARA SU PRODUCTO

Una de las primeras decisiones que deberá tomar una empresa que opta por exportar es elegir la forma en que va a entrar al país de destino. Entre los factores que se deben tener en consideración están el nivel de experiencia de la empresa y el mercado de destino.

Como se mencionó anteriormente, la modalidad de exportación directa por medio de intermediarios en el extranjero constituye la opción más interesante para las PYMES agroalimentarias que no tienen mucha experiencia en el proceso de exportación y que no conocen, en detalle, el mercado al que desean ingresar.

La exportación directa puede realizarse de dos formas: trabajando con agentes (conocidos en inglés como "brokers") o trabajando con distribuidores.

Los agentes o "brokers" son, generalmente, personas físicas que promueven y concretan operaciones mercantiles en nombre de la empresa exportadora, sin adquirir la propiedad de los productos. Su forma de remuneración es la comisión.

Trabajar por medio de un agente tiene las siguientes ventajas: permite tener presencia en el mercado de interés; permite medir el mercado, sin los riesgos que implica iniciar una operación por cuenta propia en el país de destino; el exportador tiene el control sobre el precio y el mercadeo del producto, porque mantiene la propiedad de este; y, finalmente, permite darle una mayor atención y un mejor seguimiento a los clientes. Lo cual puede traducirse en un ingreso más rápido al mercado de destino.

Entre las principales desventajas habría que señalar que los clientes normalmente pertenecen al agente y no a la empresa, por lo que se corre el riesgo de que el "broker" cambie de proveedor. De igual forma, como los agentes por lo general funcionan con una estructura mínima, el servicio de posventa puede ser muy limitado.

Trabajar con agentes es una opción favorable para empresas que se están iniciando en la actividad exportadora, que desconocen el mercado en el que quieren incursionar, que trabajan con productos que no requieren mucho

servicio de posventa, y cuando la variación en los precios exige un contacto permanente con el cliente. Por estas razones, la figura del agente es la más utilizada por quienes exportan productos frescos.

Recuadro. Agentes que trabajan en el mercado de los Estados Unidos

Por lo general, los agentes que trabajan en el mercado de los Estados Unidos cobran entre un 5% y un 9% de comisión. Cabe recordar que cuanto menores sean el volumen de ventas y la rotación del producto, mayor será la comisión. Además de la comisión, los agentes cobran por el manejo de los productos, monto que se define en el proceso de negociación.

Los distribuidores, por su parte, son empresarios independientes que ponen a disposición de los exportadores su estructura comercial, para distribuir, durante un plazo determinado y en un territorio determinado, los productos que se les proporcionan. Tienen la particularidad de que adquieren la propiedad de los productos, por lo que se podría afirmar que asumen los riesgos en el mercado de exportación. Entre los servicios que prestan destacan su capacidad para almacenar y distribuir productos, los servicios de posventa y, en muchos casos, dado que se convierten en propietarios del producto, la posibilidad de ofrecer financiamiento a los compradores.

Entre las ventajas, para las PYMES agroalimentarias, de trabajar con distribuidores, se puede mencionar que se simplifica la administración de los clientes, ya que el exportador trabaja con un solo cliente en un territorio determinado, y que el distribuidor se hace cargo del inventario, del servicio de posventa y del trabajo operativo. Además, el distribuidor generalmente comparte con la empresa los costos de promoción y puede ayudarle a constituir una clientela específica.

Con respecto a las desventajas, importa señalar que, a mayor número de servicios prestados por el distribuidor, mayor el recargo en el costo del producto, lo que, a la postre, podría llevar a una reducción en los márgenes de ganancia del exportador. También conviene señalar que, debido a que el distribuidor tiene la propiedad de los productos, el exportador puede perder el control sobre su comercialización. Finalmente, si el distribuidor maneja una amplia gama de productos, puede ser que el esfuerzo que le

dedique al producto del exportador específico no sea el necesario para que este alcance su máximo potencial.

Trabajar con distribuidores es una opción favorable para empresas que se están iniciando en la actividad exportadora, que desconocen el mercado al que quieren exportar, que trabajan con productos que requieren del servicio de posventa y, por último, que no tienen mucho interés en establecer su propia marca. Por estas razones, la figura del distribuidor es la más utilizada por quienes desean exportar productos procesados.

Recuadro. Distribuidores que trabajan en el mercado de los Estados Unidos

Los distribuidores que trabajan en el mercado de los Estados Unidos generalmente cobran entre un 25% y un 30% de comisión. La clave de su éxito reside en los servicios de posventa. La integración de los detallistas, especialmente de los supermercados, ha producido, también, una consolidación de los distribuidores, que ya no trabajan solo a nivel de ciudades específicas, sino a nivel regional y en algunos casos a nivel nacional. En el caso de los distribuidores de productos étnicos o "nostálgicos", hay que destacar que la mayoría de ellos están creando y consolidando sus propias marcas.

Con el fin de facilitar la decisión entre realizar la internacionalización por medio de un agente o por medio de un distribuidor, a continuación se presenta una tabla que resume las principales características de cada uno de ellos.

Comparación entre un agente y un distribuidor

Agente	Distribuidor
<ul style="list-style-type: none">• No compra los productos• Poca estructura• No asume los riesgos• Comisión sobre ventas• Mayor control del producto• Poco servicio de posventa• No decide sobre el mercadeo• Relaciones de corto plazo	<ul style="list-style-type: none">• Adquiere los productos• Estructura desarrollada• Asume los riesgos• Margen comercial• Menor control del producto• Servicios de posventa• Participa en el mercadeo• Relaciones de largo plazo

PASO 2. LOCALIZAR A LOS POSIBLES INTERMEDIARIOS

La localización de intermediarios se puede llevar a cabo por medio de fuentes de información tanto secundarias como primarias. Las fuentes secundarias son aquellas que presentan información ya elaborada; es decir, que se generó con anterioridad y con una finalidad que no necesariamente coincide con la de la empresa; se presenta en forma de datos publicados. Las fuentes primarias, por su parte, ofrecen información de primera mano, y que, por lo tanto, debe ser elaborada, por primera vez y de forma específica, para responder a las necesidades de la empresa.

Entre las principales fuentes secundarias para localizar a un intermediario en el extranjero destacan las instituciones encargadas de promocionar las exportaciones, las redes de oficinas comerciales en el exterior, las asociaciones gremiales de productores y exportadores, las guías especializadas del país de destino (guías de importadores), las asociaciones de importadores y la Internet.

Ejemplo de una fuente de información secundaria para identificar a intermediarios que trabajan con productos frescos en el mercado de EE.UU.¹

Una de las principales fuentes de información secundaria para encontrar a intermediarios que trabajan en la comercialización de productos agrícolas frescos es la **Red Book Marketing**, www.redbookmarketing.com. Al suscribirse a este servicio, los productores podrán consultar una lista de compradores en los EE.UU., ordenados por producto, ciudad e historial de pago. Otra fuente de información que presta servicios similares es el **Blue Book**, www.bluebookprco.com.

Si lo que se desea es tener información de primera mano para identificar posibles socios comerciales en el extranjero, se recomienda entrar en contacto con exportadores de productos complementarios, participar en ferias comerciales o visitar el mercado de destino.

1. El IICA no promueve la utilización de ninguno de estos servicios de manera específica; sólo se mencionan como ejemplo, ya que son reconocidos por la industria como punto de referencia.

Ejemplo de cómo localizar a un intermediario visitando el mercado de destino

Una de las formas más eficaces y rápidas de localizar a un intermediario en el extranjero es visitando el mercado de destino. Una vez que el empresario se encuentra en el mercado de interés, le sugerimos hacer lo siguiente:

1. Identificar, y luego visitar, los principales puntos de venta, tiendas y mercados étnicos, centros de distribución y mercados mayoristas.
2. Reconocer productos competidores o sustitutos.
3. Revisar la etiqueta de los productos para identificar a los distribuidores.
4. Elaborar un listado que incluya a los principales distribuidores, así como, la forma de contactarlos. En caso de que la etiqueta solo indique el nombre del distribuidor, se recomienda recurrir a las páginas amarillas o a Internet para encontrar la forma de contactarlo.
5. Contactar a los distribuidores para determinar su interés en el producto de la empresa.

PASO 3. HACER UNA PRIMERA SELECCIÓN

Una vez que se ha identificado a los posibles intermediarios, anotado sus respectivas direcciones y teléfonos, se recomienda tener un primer acercamiento, para reconocer si hay interés en el producto y disposición a tener un encuentro personal.

Hay al menos dos formas de establecer un primer contacto con los intermediarios, las cuales dependen de si el representante de la empresa se encuentra en el país de origen o en el país de destino (realizando, por ejemplo, la investigación primaria).

En el primer caso, se recomienda escribir una carta en la que se mencione el interés en encontrar a un intermediario, acompañada de una pequeña descripción de la empresa, los productos que ofrece y el territorio en el que le interesa comercializar sus productos.

Si el representante de la empresa se encuentra en el mercado de destino, lo más sencillo sería hacer una llamada telefónica, proporcionar información acerca de la empresa y los productos, y manifestar el interés en trabajar

con un intermediario en ese territorio. Se sugiere que, antes de realizar la llamada, se haga un esfuerzo por conocer el nombre del comprador, ya que, en empresas grandes y que reciben muchas ofertas, puede ser difícil llegar hasta él por medio de la operadora.

No hay que olvidar que el objetivo de este primer contacto es conocer el interés del posible intermediario en los productos, no llevar a cabo la negociación; por lo que dar demasiada información puede ser contraproducente para las aspiraciones comerciales del exportador.

Después de enviar las cartas o de hacer las llamadas telefónicas, la empresa tendrá en su poder un listado de los intermediarios interesados en su producto.

PASO 4. CONFIRMAR EL INTERÉS DE LOS INTERMEDIARIOS SELECCIONADOS

Una vez que se ha percibido cierto interés de las contrapartes, se recomienda un segundo contacto, ya sea por escrito o por teléfono, para ahondar en detalles y confirmar el interés de estos posibles intermediarios en comercializar el producto del exportador, y, a la vez, explorar la posibilidad de obtener una entrevista.

En esta oportunidad, se recomienda proporcionar información detallada de la empresa y de los productos, y hacer un esfuerzo por informarse lo mejor posible acerca de los intermediarios, a fin de evitar entrevistas posteriores con candidatos que no satisfagan las necesidades de la empresa.

Al finalizar esta etapa, la empresa contará con un grupo reducido de candidatos, que será la base para la selección del futuro intermediario.

PASO 5. TENER UN ENCUENTRO PERSONAL

Una vez realizada la primera selección, y reducido el número de candidatos, lo que procede es entrevistarse con cada uno de ellos. Cabe recordar que la "química" entre las partes es un elemento esencial para el buen desempeño de una relación comercial.

En la mayoría de los casos, la reunión se lleva a cabo en el país de destino, por lo que el empresario debe informarse sobre la cultura a la que se va

enfrentar, así como estar en capacidad de comunicarse en el idioma del país de destino o en un idioma que sea comprendido por ambas partes; de lo contrario, es imprescindible que se haga acompañar de un intérprete.

En la entrevista, el primer paso será la presentación formal de la empresa, de los productos con los que trabaja y de los objetivos que se persiguen. Luego vendrá una presentación de parte del candidato, para conocer su historial y las razones por las que se considera el candidato idóneo para realizar el trabajo.

El exportador debe aprovechar la entrevista para informarse lo mejor posible acerca del candidato, sin olvidar que este no es el momento de negociar detalles, sino de definir parámetros generales.

A continuación se presentan una serie de parámetros o criterios que deben ser tomados en cuenta, por el exportador, para la selección final del candidato:

Servicios que ofrece

- Desaduanaje
- Almacenamiento / control de inventarios
- Distribución
- Servicio de posventa
- Cobros
- Otros

Territorio en que se desempeña

- ¿Qué territorio cubre?
- ¿Responde ese territorio a las metas de su empresa?
- ¿Cómo cubre el territorio?

Productos con los que trabaja

- ¿En qué tipo de productos se especializa?
- ¿Se relaciona esa especialización con su producto?
- ¿Cuántos productos representa?
- ¿Competen estos con su producto?

Empresas con las que trabaja

- ¿A cuántas empresas representa?
- ¿Cuáles son sus principales clientes?
- ¿Sería su empresa uno de los proveedores importantes?
- ¿Cómo se compara su empresa con las otras que el distribuidor representa?

Promoción de ventas

- ¿Qué tan grande es el equipo encargado de promover las ventas?
- ¿Cuántas personas se encuentran destacadas en su territorio meta?
- ¿Es adecuado el número de personas para alcanzar sus objetivos?

Promoción de productos

- ¿Está en capacidad de suministrar información de mercados?
- ¿Cuáles medios de promoción utiliza para impulsar sus productos?
- ¿Cómo se distribuyen los costos de promoción?

Infraestructura

- Oficinas de ventas
- Bodegas
- Red de frío
- Medios de transporte

Se recomienda que la entrevista no sea exageradamente larga, pero sí muy precisa, desde el punto de vista técnico. Asimismo, el empresario deberá estar preparado para tomar notas, ya que la información que se le suministre será la base para la selección final del intermediario.

Al finalizar esta etapa, la empresa deberá determinar cuáles son los dos o tres candidatos finalistas.

PASO 6. DEFINIR EL CANDIDATO CON EL QUE SE VA A TRABAJAR

Cuando la selección ha quedado restringida a un número mínimo de candidatos, es importante hacer un esfuerzo por comprobar el historial de la empresa, ya que, si bien es cierto que, durante la visita, se puede obtener un panorama general, la información debe ser abordada con espíritu crítico.

Lo mismo aplica a las referencias profesionales. Para corroborar la información obtenida, lo más recomendable es ponerse en contacto con algunos de los clientes del intermediario, o bien, tratar de identificar a alguna persona (o personas) que haya trabajado con ellos, aunque esto último puede presentar complicaciones.

Finalmente, se deben comprobar las referencias financieras, sobre todo, si los acuerdos de venta ascienden a cifras importantes, que podrían poner en riesgo la integridad de la empresa exportadora.

Con base en la información recopilada —y corroborada—, el exportador procederá a seleccionar al intermediario con el que muy probablemente va a trabajar y con el que iniciará la etapa de negociación.

PASO 7. NEGOCIAR CON EL CANDIDATO ELEGIDO

Una vez definido el intermediario que mejor parece responder a los intereses de la empresa, es momento de iniciar la negociación. Para el exportador, la negociación está compuesta, en su forma más simple, de dos etapas: una etapa de preparación y otra de desarrollo.

Preparación para la negociación

Esta etapa comprende la recopilación de todos los datos que debe alistar la empresa exportadora, antes de sentarse a la mesa de negociación. Ninguna empresa exportadora debe iniciar un proceso de negociación sin antes haber resuelto las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son sus objetivos comerciales en el mercado de destino?
- ¿Qué características distinguen sus productos de los demás?
- ¿Cuáles son las especificaciones del empaque y del embalado?
- ¿Cumplen los productos con todos los requisitos de exportación?
- ¿Cuál método de pago está dispuesto a aceptar?
- ¿Cuál es su oferta exportable?
- ¿Cuál es el tiempo mínimo de entrega?
- ¿Necesita una orden de compra mínima?
- ¿Cuál es el precio de exportación (EXW) desde la planta?
- ¿Cuál es el precio FOB?
- ¿Cuál es el precio CIF?
- ¿Varía el precio de acuerdo con el volumen?
- ¿Cómo ayudaría a promocionar los productos?

Una vez contestadas estas interrogantes, la empresa exportadora deberá definir el margen de negociación.

El margen de negociación está compuesto por tres posiciones: la posición de partida, la posición de ruptura y la posición esperada. La primera, representa la posición más favorable, en la que se cumplen todas las expectativas del exportador. La segunda, representa las posiciones mínimas, cuando ya no se

pueden realizar más concesiones y se rompe la negociación. En el caso de los exportadores, esta posición generalmente se relaciona con el precio mínimo de venta, la orden mínima de exportación, el plazo para cancelar el envío y la forma de pago a utilizar. Por último, la posición esperada es la posición objetiva y realista, que se traduce en lo que el negociador piensa obtener.

Una vez definidos los márgenes de negociación, se deben fijar los objetivos de la negociación. Estos servirán para establecer criterios que, más adelante, permitirán juzgar el éxito alcanzado.

El Instituto de Comercio Exterior de España, ICEX, en su publicación, "Aspectos clave para la negociación internacional", sugiere clasificar los objetivos de la negociación, según lo que ellos denominan el modelo GPT (Gustar, Pretender, Tener):

- **Objetivos G:** son los objetivos más favorables y coinciden con la posición de partida, antes expuesta. Si hubiera que eliminarlos, la empresa exportadora no se sentiría perjudicada. Se trata, en resumen, de la posición optimista.
- **Objetivos P:** se eliminan de la lista anterior los objetivos menos importantes y se dejan únicamente aquellos que, en condiciones normales, se pretendería conseguir. Estos objetivos constituyen el centro de la negociación.
- **Objetivos T:** son los que la empresa tiene que conseguir obligatoriamente. Deben coincidir con los de la posición de ruptura, la cual, como ya se mencionó, está relacionada con los precios mínimos a los que se está dispuesto a vender, el tiempo máximo para recibir el pago, la orden mínima de compra y la forma de pago.

Finalmente, en la etapa de preparación, se recomienda elaborar el temario de asuntos que se van a tratar con el candidato, para estar seguros de que se van a cubrir todos los aspectos que son de interés para el exportador, y que serán la base de la negociación. Entre los elementos que generalmente componen una agenda de negociación destacan los siguientes:

- Objetivos comerciales
- Gama de productos
- Área geográfica
- Exclusividad
- Suministro a otros clientes
- Condiciones de entrega y de pago
- Precios y descuentos

- Marcas y derechos de propiedad industrial
- Intercambio de información
- Pactos de no competencia
- Duración y causas de la terminación del contrato

Desarrollo de la negociación

Es muy importante que el exportador se esfuerce por crear un ambiente favorable para la negociación. Por lo tanto, deberá estar preparado para presentar información atractiva sobre la empresa y sus productos, pero también sobre sí mismo. Hay que recordar que la primera impresión no se olvida, en especial si es negativa.

A continuación se presentan una serie de recomendaciones para propiciar un ambiente favorable durante la negociación:

- Ser puntual
- Cuidar el aspecto personal
- Respetar las normas de saludos y de presentación del país en el que se negocie
- Llevar tarjetas de presentación y material de promoción de los productos y de la empresa
- Hablar el idioma del país al que se va a negociar, y si no, al menos algunas palabras que permitan "romper el hielo"
- Asegurarse de conocer los nombres y los cargos de los interlocutores
- Mantener una actitud profesional
- Controlar el tono de voz
- Aprender a escuchar, no simplemente hablar
- Aceptar las críticas contra su producto, no entrar en polémica
- Demostrar empatía
- Ser optimista; evitar expresiones negativas

Al principio del encuentro, conviene dedicar un tiempo a hablar de temas intrascendentes, tales como el viaje, el tiempo y el tráfico, con el objeto de "romper el hielo". Lo recomendable es esperar a que sea el anfitrión quien comience a hablar de negocios. En ese momento, surgirán las primeras interrogantes para el exportador, ¿quién debe hacer la propuesta primero?, ¿debe ser al alza o a la baja? y ¿debe adoptarse una actitud firme o flexible?

Por lo general los exportadores hacen la primera propuesta, y deben hacerla teniendo el cuidado de que ésta parezca justa y razonable; no obstante, si el argumento de compra se basa en el precio, normalmente el comprador realiza la primera oferta.

Los exportadores que trabajan con productos diferenciados pueden realizar sus propuestas al alza, a la espera de obtener una mayor retribución por el valor agregado de sus productos. Los exportadores de productos de poco valor agregado, en los que el precio juega el papel preponderante, pueden, por su parte, lanzar propuestas a la baja. El exportador no debe olvidar que la posición de salida siempre tiene presentes dos aspectos: la competencia y el deseo de cerrar la negociación.

Los exportadores también deben estar preparados para recibir la propuesta del comprador. En ese momento, se recomienda respetar algunas reglas básicas de cortesía: no interrumpir la exposición de la otra parte, y no mostrar una actitud de rechazo, aun si la propuesta no es de su agrado. Ante todo, es necesario mantener una actitud de respeto y consideración.

En cuanto a la negociación propiamente dicha, es importante recordar que: todo lo que se conceda debe ser condicional, no debe haber nada gratuito; cuantas menos concesiones se hagan mejor. Se debe evitar ser el primero en hacer una concesión; si tiene que hacer concesiones, haga concesiones pequeñas, preferiblemente al final de la negociación; siempre deje un margen de negociación acorde con las prácticas comerciales del país; nunca acepte la primera propuesta; y trate de mantener bajas las expectativas de la otra parte.

Una vez negociadas las concesiones, se acerca el que puede ser el momento más importante de la negociación, el cierre. La primera incertidumbre que se le presenta al exportador es definir cuándo es el mejor momento para cerrar. Se recomienda cerrar la negociación cuando se hayan cumplido las siguientes condiciones: se han satisfecho las necesidades de ambas partes, que consideran que la contraparte va a cumplir las propuestas, lo cual genera un clima de confianza; y cuando se ha agotado el margen de negociación.

Algunas personas afirman que saber cuándo es el mejor momento para cerrar la negociación es más difícil que el propio cierre; pero, una vez que se han cumplido las condiciones mencionadas anteriormente, se puede proceder a cerrar el negocio. Las siguientes son algunas de las técnicas de cierre más utilizadas:

- **La última concesión:** consiste en cerrar la fase de discusión con una concesión, preferiblemente pequeña.
- **El resumen:** consiste en hacer un balance en el que se resaltan los acuerdos alcanzados, las concesiones que ambas partes han otorgado y los beneficios que recibirán ambas partes.
- **Una alternativa:** se le ofrece a la contraparte la posibilidad de elegir entre dos opciones.
- **La inversión de roles:** se adopta la posición de la contraparte y se le pregunta que cuáles son las ventajas de la propuesta; si la respuesta es positiva, este será el momento de cerrar.
- **Hechos consumados:** se da por un hecho que se ha llegado a un acuerdo y se hacen propuestas sobre su puesta en práctica.
- **El ultimátum:** es la forma más extrema de cerrar, y consiste en comunicar que no se está en la posibilidad de hacer ninguna concesión más y que la última propuesta es la definitiva.

Una vez alcanzado el acuerdo, se recomienda poner lo negociado por escrito, leerlo y presentar un resumen de cada uno de los puntos. Este resumen será la base para la elaboración del futuro contrato

PASO 8. FIRMAR EL CONTRATO

Con la intención de dejar en claro los derechos y obligaciones de ambas partes, así como la manera en que se resolverán los posibles conflictos, se recomienda que, siempre, al finalizar la negociación, y antes de poner en marcha la relación, se haga un contrato por escrito. A continuación se mencionan las cláusulas más usuales en un contrato:

- Nominación de las partes
- Terminología
- Compromisos que puede adquirir el intermediario en el extranjero en nombre de la empresa
- Declaración de buena fe y lealtad negociadora
- Duración del contrato (plazo)
- Enumeración de los productos
- Delimitación del territorio
- Obligaciones de las partes (cuotas de ventas)
- Devengo y pago de la comisiones
- Condiciones de pago
- Modificaciones al contrato
- Terminación del contrato (derechos y obligaciones)

- Penalidades e indemnización
- Regulación de uso de marcas y patentes
- Sometimiento a arbitraje
- Confidencialidad
- Fuerza mayor
- Ley aplicable y tribunal competente (jurisdicción)

Si está interesado en obtener más información sobre el tema de la contratación en el comercio internacional, le aconsejamos estudiar el cuaderno No. 8 de las Serie de Agronegocios, titulado "Contratación en el comercio internacional", el cual está disponible próximamente en la página de Internet www.infoagro.net/agronegocios, en la sección Serie de Agronegocios.

PASO 9. INICIAR LA RELACIÓN COMERCIAL

Si bien el proceso de elegir a un intermediario y negociar con él exige tiempo y esfuerzo, este es apenas el primer paso en la ruta de las exportaciones, y solo después de haber cumplido con esta etapa es que verdaderamente comienza la acción.

El esfuerzo que hayan realizado las agroempresas hasta este momento tiene sentido, si la relación entre ambas partes es de ganar-ganar y de largo plazo. A continuación, se ofrece una serie de recomendaciones que los exportadores deben tener en cuenta al iniciar la relación comercial, si desean fomentar el desarrollo de relaciones a largo plazo:

- Entregar el producto a tiempo
- Cumplir con la calidad establecida
- Notificar a tiempo cuando se presenta algún problema
- Estar disponible las 24 horas del día los 7 días de la semana
- Velar por el cumplimiento de los acuerdos, y
- Reconocer que el 'seguimiento de posventa' es la base de futuros pedidos.

CONCLUSIONES

Aunque el proceso de elegir a un intermediario no es complicado, sí implica una inversión de tiempo y esfuerzo. El primer paso es analizar la figura que mejor se ajusta a los objetivos, necesidades y características de la empresa exportadora.

A la hora de buscar a un intermediario en el extranjero, se puede recurrir tanto a fuentes secundarias como a fuentes primarias. Es probable que las fuentes secundarias se hallen disponibles en alguna institución o instituciones cercanas, así que se recomienda iniciar allí el proceso, pues esto puede ahorrar buena parte del camino. Si esta búsqueda resulta infructuosa, o si se desea información de primera mano, conviene participar en ferias o misiones comerciales e incluso aventurarse a visitar el mercado de destino y realizar la investigación por cuenta propia.

Una vez identificados los posibles candidatos, no se deben escatimar esfuerzos para determinar cuáles de ellos están realmente interesados en los productos de la empresa. De esa forma, se podrá reducir el número de candidatos y buscar un encuentro con los elegidos. Un encuentro cara a cara resulta fundamental, pues la "química" entre las partes es uno de los factores que puede propiciar el éxito de una iniciativa de exportación o dar al traste con ella. Es esencial sentirse en confianza de preguntar, aplicando los criterios de selección y no quedarse con ninguna inquietud. Cuando se tenga los candidatos "finalistas", es recomendable comprobar el historial de la empresa que representan y verificar las referencias personales y financieras.

Antes de sentarse a la mesa de negociación, hay que estar bien preparado, con una definición clara de las posiciones y los objetivos de la negociación, así como de los puntos que se van a tratar. A la hora del encuentro, no se debe olvidar que la imagen personal es tan importante como la de la empresa y la de los productos. Es importante garantizar un ambiente de empatía. De igual forma, hay que tener claro si será el exportador quien realice la primera oferta y si lo hará a la alza o a la baja. En el transcurso de la negociación se debe estar atento a identificar el momento del cierre, así como la táctica que utilizará.

Por sencilla que sea la negociación, hay que recordar firmar un contrato: esta es la herramienta que permitirá formalizar los compromisos y las responsabilidades, así como los medios para solucionar los conflictos.

No hay que olvidar que el proceso de exportación comienza con el cierre de la negociación. Es necesario hacer todo lo posible para cumplir con los compromisos, estar disponible siempre para los clientes y asegurarse de que el socio comercial también cumpla con los compromisos. Estos elementos son la base para una relación sólida y de largo plazo.