

19 DEC 91

SCN: 7386-1

A 196 cop.2

Stacks

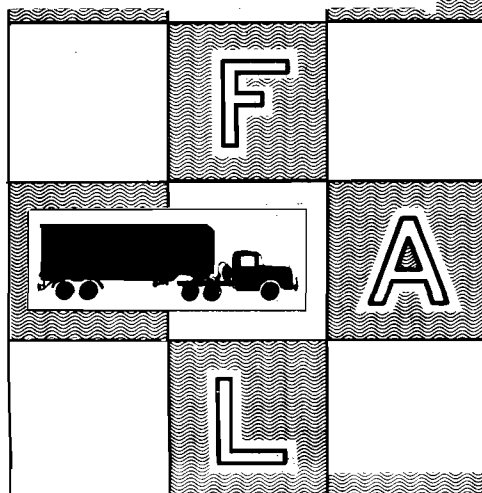
Facilitación del comercio y el tran...



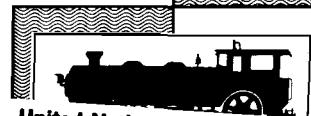
CEPAL

Año XV - Nº 92
Diciembre 1991

BOLETIN PREPARADO
POR LA SECRETARIA DE LA
COMISION ECONOMICA
PARA AMERICA LATINA
Y EL CARIBE
(CEPAL)



Facilitación
del Comercio
y el
Transporte
en
América
Latina
y el Caribe



MEJORAMIENTO DE LA RENTABILIDAD EMPRESARIAL DE EXPORTACION E IMPORTACION CON LA GESTION DE LA DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL (DFI):

EL DESAFIO GERENCIAL DE LA DECADA DE LOS 90¹

Los países en desarrollo han mantenido una creciente preocupación en las últimas tres décadas en relación a los saldos desfavorables en los servicios de la balanza de pagos; entre otras razones por los costos de los servicios correspondientes a las operaciones de distribución física internacional (DFI). Tienen capital importancia rubros como los pagos por fletes y primas de seguros que representan un significativo monto de divisas.

Uno de los instrumentos claves para mantener o mejorar la eficiencia y la efectividad de las transacciones comerciales con el exterior es a través de una sólida gestión de la Distribución Física Internacional en los negocios que emprendan las empresas.

Ella puede jugar un rol preponderante para lograr que dichos beneficios se transfieran microeconómicamente al nivel de empresarios usuarios y proveedores de los servicios de DFI, quienes podrán mejorar la rentabilidad de sus transacciones comerciales y la prestación de sus servicios. Igualmente macroeconómicamente a nivel del país, generando más divisas como un aporte a la balanza de bienes y servicios de la balanza de pagos.

En el decenio de 1990, los empresarios exportadores e importadores deberán dar una importancia prioritaria a la DFI como estrategia empresarial que les permita mantener o aumentar la rentabilidad de la venta o compra de producto al o del exterior. Dentro del horizonte de tiempo, una gestión adecuada de la DFI permitirá en un corto plazo analizar problemas y corregir errores en aquellas operaciones en que se detecten deficiencias, sin significar un mayor esfuerzo financiero de la empresa.

El alcance operacional de la DFI en las transacciones comerciales de la empresa

El elemento dinámico de toda transacción comercial externa es el producto, es decir el ciclo que sigue el flujo de carga y de cuya gestión se ocupan los tres actores de la DFI.

- Los productores, que se dedican a la producción exportable y cuya gestión se encarga de la manufactura del producto;
- Los vendedores, que se dedican a la producción exportable y cuya gestión son las ventas internacionales y;

- Los compradores, que se dedican a la importación y cuya gestión son las compras internacionales.

Compradores (importadores) y vendedores (exportadores) complementan su labor con la gestión de la DFI del producto hacia o desde el mercado externo. En el mundo del comercio internacional estos tres actores pueden actuar de dos maneras:

- En forma individual en empresas que se dedican a producir para exportar; exportar sus propios productos o comercializar aquellos de otras empresas; o importar como insumos o productos terminados para sí mismas o para vender a otras empresas. En este caso la coordinación deberá realizarse a nivel intra-empresas.
- En forma consolidada, dichos tres actores actúan como unidades operativas dentro de la misma empresa que gestionan la producción orientada a la exportación con insumos del país o del extranjero. Otra unidad que gestiona el abastecimiento de materiales con la compra de insumos nacionales o la importación de aquellos desde el

¹Preparado por la Oficina para América Latina y el Caribe, División de Cooperación Técnica del Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT (CCI). Ginebra, Julio de 1991.

exterior. Finalmente la unidad que gestiona la exportación de los productos a los mercados objetivo. La coordinación de la función de DFI con aquellas de producción exportable y comercialización internacional deriva de la estrecha relación existente entre ellas. En este caso la coordinación deberá realizarse a nivel inter-unidades dentro de la empresa.

En este contexto, el gerente de DFI en una empresa debe desarrollar su trabajo tratando de delimitar tanto como sea posible sus acciones considerando los campos de acción de producción, marketing internacional y DFI; armonizando y coordinando este último dentro del marco estratégico de la empresa.

La imbricación entre las funciones empresariales de producción exportable, comercialización internacional y DFI

La ejecución de este trípode de funciones requiere una estrecha coordinación entre ellas por parte de las empresas que trabajan en comercio internacional. Dicha coordinación necesita ir más allá, estableciendo una verdadera imbricación entre las tres, derivándose esta necesidad de los siguientes elementos comunes en ellas.

- **Costos y precios:** para la producción del bien (EXW - *Ex Works/En Fábrica*), para su comercialización (promoción de ventas) y para la DFI (DDP - *Delivered Duty Paid/Entregado Libre de Derechos*);
- **Tiempo:** duración del proceso productivo (tiempo de producción), duración de la operación de comercialización y finalmente el tiempo total de la DFI (tiempo de tránsito);
- **Calidad:** del producto (especificaciones del mercado objetivo de los clientes, estándares), de la comercialización (eficiencia y efectividad), y de los servicios de DFI (confiabilidad, competencia y complementariedad inter e intraservicios, experiencia, imagen, frecuencias e itinerarios);
- **Riesgos:** en la producción (inherentes al producto, número de rechazos y defectos), en la comercialización (sustitutos, disminución y retracción de las ventas), y en la DFI (demoras, daños y pérdidas);
- **Compras y ventas de productos e insumos (exportaciones e importaciones):** características del bien a producirse, términos de entrega y pago acordados para la comercialización y

DFI del producto (contrato de compra-venta internacional).

La meta final común a las tres funciones es lograr el objetivo corporativo de:

"Satisfacción del consumidor JUSTO A TIEMPO (JAT) con CALIDAD TOTAL (CT)".

Las implicaciones de la interrelación entre distribución física internacional (DFI) y transporte internacional de carga (TIC)

Siendo el suministro, movimiento y almacenamiento del producto (carga) los aspectos importantes de la logística de la distribución física-internacional (DFI) una comprensión más clara de ella podrá darnos su definición:

"El conjunto de operaciones que, para el desplazamiento de la carga (producto) desde su lugar de fabricación o producción en el país de origen hasta el local del importador en el país de destino, requieren su ejecución secuencial denominada CADENA DE DFI, con una duración total que se llama TIEMPO DE TRANSITO".

La realización óptima de una transacción comercial externa culmina con la movilización física de la mercadería (carga) hasta el lugar acordado entre el vendedor (exportador) y el comprador (importador), según las exigencias y necesidades de costo, tiempo y calidad de los servicios y del mercado objetivo, para el cumplimiento del pedido recibido JUSTO A TIEMPO (JAT). Los deberes y obligaciones recíprocos entre el vendedor (exportador) y comprador (importador), que tienen como base los elementos de costo, riesgos y documentación en los INCOTERMS, son la opción más apropiada y universalmente adoptada como términos internacionales de comercio.

Siendo el desplazamiento de la carga (producto) el aspecto más importante de la DFI, el transporte internacional de carga (TIC) se constituye su componente principal.

Sin embargo, la gestión adecuada del TIC es incompleta para el desarrollo óptimo de una transacción comercial internacional, pues dicho enfoque aparte de ser insuficiente puede perjudicar la competitividad del producto en el mercado objetivo con relación a otros abastecedores de la competencia. El TIC es solamente una de las operaciones de DFI y sus servicios

insertados como componente de costo directo, tiene un precio para los usuarios, llamado flete.

La interrelación entre DFI-TIC deriva del hecho de que los parámetros básicos son generalmente comunes a los dos:

- El costo, está representado por el precio de los servicios de las operaciones que se contratan de proveedores o se ejecutan dentro de la misma empresa. La mayoría de ellos son inherentes a la implementación propiamente dicha de las operaciones (costos directos) y otros son exógenos a su ejecución, pero derivan de ella (costos indirectos). Ambos son usualmente empleados en el costeo de DFI de la carga exportada e importada.
- En la DFI, los componentes de costo directo más importantes son los correspondientes al embalaje y marcado de la carga, su unitarización (paletización y/o contenedorización), manipuleo, almacenamiento, transporte, seguro de carga, documentación, aduaneros, bancarios y agentes. Entre los componentes de costo indirecto encontramos los administrativos y el costo del inventario.
- El tiempo, representado por la duración total de todas las operaciones y las interfases. Otro aspecto a ser considerado en este parámetro son las condiciones de compraventa internacional pactadas que previenen el tiempo de entrega y los términos de pago de la mercadería.
- La calidad de los servicios, representado por las calificaciones de los proveedores (confiabilidad y experiencia, eficiencia, efectividad e imagen), las características de los servicios (competencia y complementariedad inter e intraservicios); y particularmente las características del transporte (frecuencia de itinerarios y velocidad de los vehículos) y el riesgo por daño, pérdida o demora a la carga en toda la DFI, que suele ocurrir durante el manipuleo (ruptura de la unidad de carga) y el transporte (interfases).

La importancia de la gestión de la DFI

El gerente de DFI de una empresa puede fácilmente visualizar la importancia de gestión de la DFI teniendo en cuenta que las estadísticas basadas en encuestas realizadas en varios lugares del mundo asignan grosso modo, un 45% a la función de producción internacional, un 30% a la

función DFI y un 25% a la función de marketing internacional o gestión de abastecimientos importados y/o nacionales. Por lo tanto, es clave en una empresa dedicada a la producción para el mercado internacional dedicar el esfuerzo necesario a la gestión de la DFI.

La empresa para la gestión de la DFI puede elegir entre dos modalidades operativas:

- Delegar, a un agente transitario u operador de transporte multinacional (OTM) la realización de toda la operación dentro del llamado servicio puerta a puerta. En cuyo caso el gerente de DFI tendrá a su cargo las funciones de: selección del agente a ser contratado, supervisión del servicio que preste y control del cumplimiento del agente conforme a las condiciones y términos de entrega y pago con el cliente extranjero.
- Logística propia, en cuyo caso la empresa deberá tener la infraestructura física y humana para implementar toda la operación de DFI o contratar solamente algunos de los servicios de proveedores externos.

El trabajo importante para el gerente del DFI se presenta cuando la empresa se encarga de toda la operación, teniendo que desempeñar las funciones de logística siguientes:

- Información sobre la carga en cuanto se refiere a sus características y preparación para su transporte, sobre los modos de transporte disponibles, sus rutas y terminales, estructura y las regulaciones internacionales que los rigen. Finalmente sobre los proveedores en cuanto a sus costos y calidad de los servicios de DFI a ser utilizados para el envío o traída hasta o desde el mercado de destino u origen.
- Selección basada sobre los datos recolectados, función que se enmarca dentro de las condiciones de los contratos internacionales que rige la transacción comercial (compraventa, transporte, seguro y pagos) así como el INCOTERMS a utilizarse. Se estudia la relación peso/volumen, se evalúan cualitativamente los servicios de DFI disponibles y cuantitativamente se analizan los costos de los servicios y el tiempo que demora cada uno. Finalmente se realiza la elección de la alternativa óptima (cadena).
- Gestión operativa de la DFI con los recursos de infraestructura física de la empresa o la contratación de transportistas o proveedores de algunos de los servicios. Administrativa, haciéndose cargo de toda documentación y pagos de los servicios

contratados y cobro del producto al importador o pago al exportador que abasteció desde el mercado proveedor.

Criterios para la toma de decisión sobre la alternativa de DFI a usarse y los beneficios de su aplicación

En la práctica es muy difícil para las empresas que comercian internacionalmente obtener información sobre todos los componentes (costos, tiempos y calidad de los servicios). Sólo un trabajo innovador y sistemático a nivel gerencial permitirá tomar una decisión óptima. Habrá que analizar y ponderar los diversos componentes teniendo en cuenta su imbricación con las otras funciones de la empresa. Con la producción, para mantener un volumen de existencias suficiente para atender el flujo de despachos conforme a la orden recibida dentro de los términos de contrato de compraventa internacional. Con el marketing en cuanto se refiere a la cotización acordada con el cliente importador o exportador en el país comprador o abastecedor y la cotización EXW y DDP que se deberá calcular para saber exactamente el nivel de competitividad del producto. Igualmente en lo concerniente a los canales de distribución y al esfuerzo de ventas y promoción del producto.

Siendo la toma de decisión en comentario quizás la labor más importante del gerente de DFI, se tendrá que evaluar cuidadosamente todos los factores involucrados, siguiendo las siguientes fases de análisis para la elección de la cadena DFI:

- La carga a ser transportada, sus características (tipo y naturaleza) y la preparación para su desplazamiento (embalaje, marcado y unitarización).
- Los modos de transporte a ser considerados, estudiando las rutas y terminales (redes existentes y terminales disponibles), la estructura de los modos alternativos (características, vehículos, tipos de servicio y contratos y documentos), y finalmente las regulaciones internacionales que los rigen.
- El costo de la cadena de DFI a ser analizado, examinando los costos directos (embalaje y marcado, unitarización, documentación, almacenaje, manipuleo, transporte, seguro, aduana, bancario y agentes) e indirectos (administrativo e inventario).
- La toma de decisión sobre la cadena de DFI a ser usada, aunque el número de criterios puede variar según el caso

(mercado, producto, etc.) la experiencia demuestra que pueden tomarse en cuenta cuatro criterios básicos:

1) Los contratos internacionales y los términos comerciales. El marco contractual global de referencia será el contrato de compraventa que deberá estar perfectamente armonizado con el contrato de transporte, con el contrato de seguro y el contrato de pago. Por la universalidad en su uso los INCOTERMS 1990 serán los términos comerciales a ser considerados según el acuerdo entre vendedor y comprador que se estipule en el contrato de compraventa.

2) La relación peso/volumen. Es importante para poder comparar, el factor de estiba de la unidad de carga con la equivalencia por modo de transporte que es diferente para cada uno.

3) La evaluación de los servicios de DFI, comenzando por una apreciación cualitativa de los modos de transporte según la localización geográfica (intra e intercontinental, sin litoral o insular), confiabilidad y frecuencia de los itinerarios, velocidad de los vehículos; así como la competencia (inter e intramodos) y la complementariedad entre modos. Se finalizará con una evaluación general de los otros servicios.

4) El análisis de costo y tiempo, es la apreciación cuantitativa, que basada en el estudio de las características del embarque, se procederá a cuantificar el costo total de la operación, así como el tiempo total de tránsito.

La elección de la cadena óptima, es la fase clave en la cual se ponderarán y compararán todos los elementos cualitativos y cuantitativos ya analizados previamente.

La optimización constante de la cadena de DFI elegida será una tarea continua, pues con frecuencia los aspectos cualitativos prevalecerán sobre los cuantitativos, así como los elementos de calidad de servicio como son la confiabilidad, eficiencia, efectividad e imagen estarán por encima de los elementos de costo, por ejemplo.

Finalmente los beneficios de dicha aplicación se reflejarán en la obtención de los objetivos siguientes:

- Inmediato, optimizando la cadena de DFI;
- Mediatos, mejorando la competitividad del producto en el mercado externo; y aumentando la rentabilidad de la transacción comercial externa.

En igual forma se lograrán resultados a dos niveles:

- Microeconómico, generando mayores utilidades empresariales;
- Macroeconómicos, generando más divisas para el país como aporte a la balanza de bienes y servicios de la balanza de pagos.

Proyecto regional latinoamericano "Mejoramiento de las estrategias de la DFI a nivel empresarial"

El Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT (CCI) inició este proyecto a mediados de 1989 con sede en Bogotá, Colombia, y contando con el financiamiento de los Gobiernos de Canadá y de los Países Bajos. El objetivo de desarrollo es: contribuir al mejoramiento de los ingresos de divisas de los países, coadyuvando al equilibrio de la balanza de pagos a través de la balanza comercial y de servicios. El proyecto persigue el logro de los siguientes objetivos inmediatos:

- Optimizar la competitividad de los productos de exportación e importación;
- Elevar el nivel de conocimientos sobre la gestión de la DFI de la comunidad vinculada al comercio internacional;
- Innovar la estructura institucional de los gremios usuarios como interlocutores en la gestión de la DFI.
- Promover sistemas de información y de apoyo en DFI.

Se espera que el proyecto contribuya al incremento de la capacidad de gestión de la DFI de los grupos directivos; se establezcan o reestructuren institucionalmente los consejos de usuarios del transporte internacional de carga en consejos de usuarios de la DFI; y se organicen mecanismos de información

adecuados para la toma de decisión empresarial en DFI.

Las actividades del proyecto siguen un esquema modular con contenido propio, pero imbricados, con una duración de cuatro años. Veamos cuáles son dichos módulos:

- Estudios de casos de DFI de productos de exportación o importación de cada país, que permiten demostrar los beneficios del análisis de los costos, tiempo y calidad de los servicios de la cadena DFI a la comunidad usuaria;
- Eventos motivacionales, seminarios y diseño de programas de capacitación permanente en DFI en centros universitarios para elevar el nivel de conocimientos y concientizar sobre el enfoque de la logística integrada;
- Asistencia institucional y consultorías, para reforzar la estructura organizacional de los usuarios de la DFI (exportadores e importadores);
- Sistemas de información y programas de apoyo en DFI, buscando que las empresas de comercio exterior cuenten con elementos informativos para la toma de sus decisiones.

Las actividades desarrolladas por el proyecto se han llevado a cabo en varios de los países participantes que son 19; reunidos por razones geográficas en cinco grupos:

- Grupo Andino (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela);
- Cono Sur (Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay);
- Brasil;
- ASOEXPO (que incluye los países del Mercado Común Centroamericano, Panamá y República Dominicana);
- Cuba y México.

Hasta el momento se han desarrollado actividades completas de los dos primeros módulos en los tres primeros grupos de países. Se han realizado 26 estudios de casos (DFI) sobre exportación e importación con países de Europa Occidental y de Bolivia hacia Venezuela; incluyéndose una gama muy diversa de productos hortofrutícolas frescos y procesados, pesqueros, agroindustriales, confecciones, metalmecánicos, manufacturas de madera, etc.

Durante los 13 eventos motivacionales realizados en estos países han participado alrededor de mil empresarios entre exportadores, importadores, prestatarios de todos los servicios de la cadena de DFI, conjuntamente con responsables de instituciones corporativas del sector privado, de organismos de promoción del comercio exterior y de centros de capacitación en comercio internacional y administración. Este conjunto de personas ha asimilado los aspectos conceptuales y prácticos de la DFI y todas las bibliotecas y centros de documentación de las citadas entidades han recibido colecciones completas de libros especializados del CCI y los estudios realizados en cada país para que continúe la difusión a otros sectores y empresarios.

Recientemente se han iniciado los estudios para Cuba y México y los primeros eventos se realizarán entre diciembre de 1991 y marzo de 1992. Con el Grupo Andino se ha iniciado un segundo grupo de estudios, con el financiamiento de un préstamo otorgado por la Corporación Andina de Fomento (CAF) a los consejos de usuarios de los países andinos.

NACIONES UNIDAS

UNITED NATIONS



NATIONS UNIES

Comisión Económica para América Latina y el Caribe
División de Transporte y Comunicaciones
Télex: 340295 (Transradio), 441054 (ITT), 240077 (Télex Chile)
Edificio Naciones Unidas
Avenida Dag Hammarskjöld
Casilla 179-D
Santiago de Chile



IMPRESOS
VIA AEREA