



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
Maestría en Administración de Empresas  
**28-0017 Investigación Empresarial Aplicada**

**Artículo Científico**

**“Riesgos de Exportación en las Pequeñas y Medianas empresas  
del sector Agrícola de Costa Rica.”**

**Estudiante**

Avila Villalobos, Warner Gerardo

**II Trimestre, 2007**

**San José, Costa Rica**

# Riesgos de exportación en las pequeñas y medianas empresas del sector agrícola de Costa Rica.

Warner G. Ávila Villalobos<sup>1</sup>.

## Resumen

Este artículo presenta un análisis de los diferentes tipos de riesgos de exportación presentados en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector agrícola de Costa Rica; situaciones reales respecto a obstáculos en la exportación de productos de este sector; pérdidas asociadas a los riesgos de estas exportaciones; razones para tomar este tipo de riesgos; y, finalmente, cómo mitigar estos riesgos que, en algunos casos, pueden atrasar el cumplimiento de los planes y objetivos de estas empresas, o bien cambiarlos, pero en otros pueden significar incluso la desaparición de la organización.

## Palabras clave

Riesgos, exportación, pymes, agrícola, Incoterms

## Abstract

This article presents an analysis of the different types from risks of export presented in Small and Medium Companies (PYMES, by its abbreviations in Spanish) of the agricultural sector of Costa Rica. As well as real situations with respect to obstacles in the export of this sector, losses associated to the risks of these exports, reasons to take this type from risks and finally how of making to mitigate these risks that, in some cases, can retard to the fulfillment of the plans and objectives of these companies, or to change them, but that in others can mean the disappearance of the organization.

## Keywords

Risk, Export, Pymes, Agriculture, Incoterms

## Introducción

Las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica han sido de gran preocupación para muchas instituciones del Estado (MEIC, COMEX, MICIT, INA, PROCOMER, CONARE, BPDC, UCCAEP, DIGEPYME, entre otras), las cuales han emprendido muchos esfuerzos para fortalecerlas,

---

<sup>1</sup> Licenciado en Ingeniería Informática, candidato a máster en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas, ULACIT. Correo electrónico: [wavila@dospinos.com](mailto:wavila@dospinos.com)

como, por ejemplo, la promulgación de la ley 8262 de abril del 2002, conocida como la Ley Pyme:

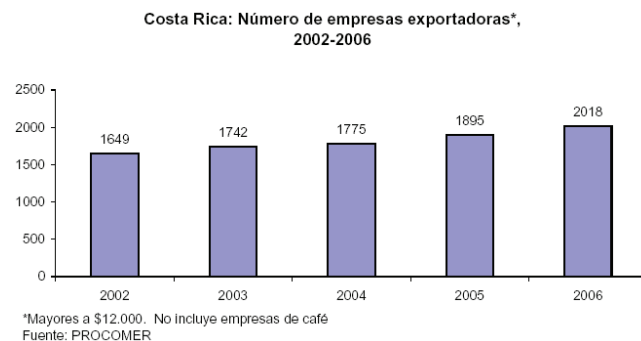
La Ley de 8262 tiene por objeto crear un marco normativo que promueva un sistema estratégico integrado de desarrollo de largo plazo, el cual permita el desarrollo productivo de las pequeñas y medianas empresas, en adelante PYMES, y posicione a este sector como protagónico, cuyo dinamismo contribuya al proceso de desarrollo económico y social del país, mediante la generación de empleo y el mejoramiento de las condiciones productivas y de acceso a la riqueza” (Ley No. 8262: Fortalecimiento de las PYME’s, MEIC, Pág. 1).

Una pyme, según el *Undécimo Informe sobre el Estado de la Nación*. (2005), es “toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de recursos físicos estables y de recursos humanos, los maneje y opere, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios”. También destaca que el MEIC (Ministerio de Economía, Industria y Comercio) es el ente rector en todo lo relacionado con las políticas públicas para el sector, pues señala que este es “el ente rector de las políticas públicas de Estado en materia de fomento a la iniciativa privada, desarrollo empresarial y fomento de la cultura empresarial para los sectores de industria, comercio y servicios, así como para el sector de las pequeñas y medianas empresas”.

Según, este Informe del Estado de la Nación, para que una empresa sea pyme, debe tener menos de 100 empleados y no más de US\$1 millón en exportaciones al año.

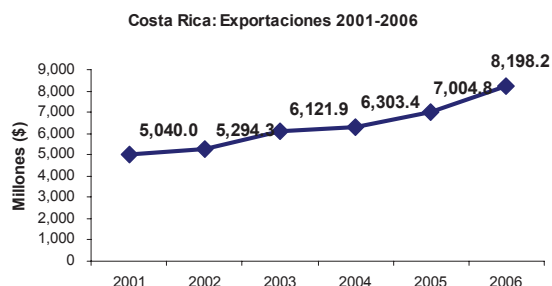
De acuerdo con PROCOMER (2007), en Costa Rica, en el 2006, se registró un total de 2,018 empresas exportadoras (véase el gráfico No. 1), con exportaciones mayores a \$12,000. Si le sumamos las 934 empresas con exportaciones menores a los \$12,000 anuales, el 81% de este total (2,432 empresas) lo representa las pymes de Costa Rica. A nivel general, el crecimiento en empresas que

**Gráfico No.1**



exportan ha sido de un porcentaje promedio del 6.5% en los últimos dos años.

En total (PROCOMER, 2007), las 2,952 empresas comprenden un valor FOB en exportaciones de 8,198.2 millones de dólares (véase el gráfico No. 2) con un crecimiento promedio del 14.1% en los últimos dos años, 2005 y 2006. De este valor, el sector agrícola representa un 20.8%, para un valor FOB de 1,708.6 millones de dólares distribuidos por sector como se muestra en el gráfico No. 3, sin incluir las exportaciones de café.



**Gráfico No. 2**

Fuente: PROCOMER

**Costa Rica: Composición del valor de las exportaciones del Sector Agrícola, 2006**



**Gráfico No. 3**

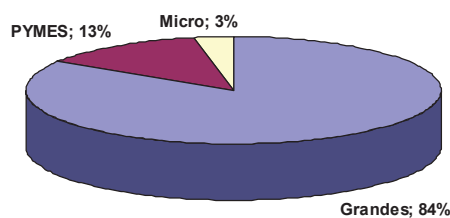
Fuente: PROCOMER

mayor presencia dentro del total de las pymes. En la balanza comercial del sector agrícola, el país está a favor en un 78% en el último año (2006), es decir, se importó solamente el 22% del valor de las exportaciones totales de este sector, según PROCOMER y el Banco Central de Costa Rica.

Observamos, por tanto, que en nuestro país, las pequeñas y medianas empresas son de gran importancia para el Estado, ya que,

El gráfico No. 4 muestra el aporte en las exportaciones del año 2005 de los diferentes tipos de empresas, y muestra que las pymes hacen el 13% del valor total de las exportaciones, desglosado como se muestra en el gráfico No. 5, por sector. Resalta el sector agrícola con un 35% de participación, como el de

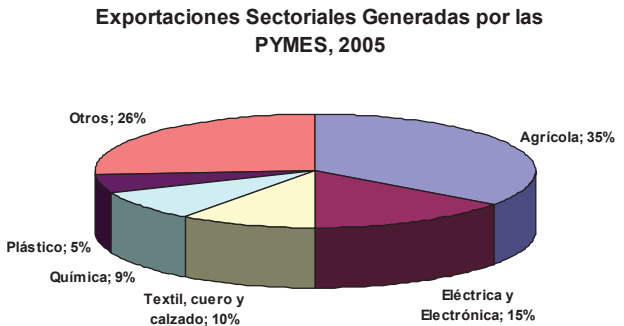
**Participación Relativa en el Valor Exportado, 2005**



**Gráfico No. 4**

Fuente: PROCOMER

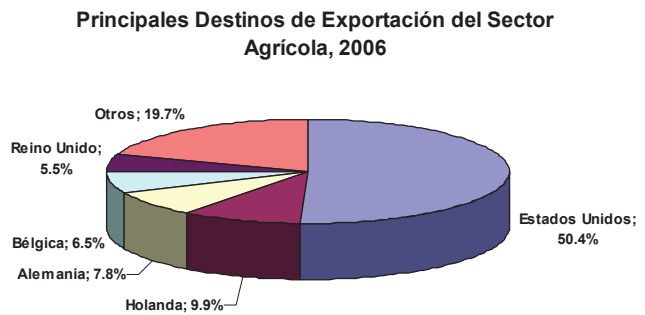
como se indicó anteriormente, existen muchas instituciones creadas para dar apoyo de alto nivel a este sector. Igualmente, no podemos olvidar que ante una eventual aprobación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana (TLC), los productos del sector agrícola entrarían a Estados Unidos libres de aranceles en un 100%, y este país es el mayor mercado que actualmente tiene Costa Rica en materia de exportaciones, como lo muestra el gráfico No. 6, según PROCOMER.



**Gráfico No. 5**  
Fuente: PROCOMER

Los números no mienten: más del 80% de las empresas exportadoras son pymes y un gran porcentaje de estas son agrícolas, como ya lo observamos en el gráfico No. 5.

Toda esta información y logros alcanzados por las pymes en su constante evolucionar son muestra de la determinación de objetivos y metas que justifican su existencia. Sin embargo, también ellas deben reconocer que la consecución de estos objetivos y metas está condicionada por la presencia de riesgos que, en algunos casos, pueden atrasar el cumplimiento de los planes o cambiarlos, pero que en otros pueden significar la desaparición de la organización. Estas empresas viven el día a día con estos riesgos, que al final se convierten en potenciales factores por mitigar para sobrevivir en un mundo globalizado en que la competitividad es el mayor aliado para toda empresa.



**Gráfico No. 6**  
Fuente: PROCOMER

## Metodología

Para el presente artículo se utilizaron dos tipos de investigación. En primer lugar la **investigación exploratoria**, la cual "...rara vez constituyen un fin en sí mismos, se caracterizan por tener una metodología flexible y su principal función es aumentar la familiaridad con el tema en cuestión" (Hernández, 1991). Para este tipo de

investigación se consultaron instituciones como PROCOMER, el MEIC, la DIGEPYME y artículos en revistas y prensa relacionados con el tema en cuestión. En este sentido, el objetivo ha sido analizar las estadísticas en exportaciones de los últimos años que ha tenido el sector agrícola a nivel general, y el porcentaje que representan las pymes de este valor.

En segundo lugar, se ha hecho una **investigación no experimental**, que es aquella "...indagación empírica y sistemática, en la cual el investigador no tiene un control directo sobre las variables independientes, solamente debe tomar las cosas como son y tratar de analizarlas" (Kerlinger, 1998). Se analizan, entonces, aspectos como cantidad de pymes exportadoras, las exportaciones durante los últimos años del sector agrícola en Costa Rica y los diferentes tipos de riesgos que enfrentan las pymes en estas exportaciones.

Para seleccionar la muestra en estudio, se accedió a una lista de pequeñas y medianas empresas (PYMES), de diferentes sectores, brindada por la Dirección de Desarrollo Empresarial (CIDE) de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), y se procedió a filtrar las del sector agrícola de las provincias de San José, Alajuela, Heredia y Cartago, para obtener un universo en estudio de **diez pymes** del sector antes mencionado.

Los instrumentos, como la entrevista y el cuestionario, se utilizaron durante el estudio para cumplir con los objetivos del análisis. Del total de la muestra de diez pymes, se entrevistó personalmente a los administradores, gerentes y dueños del 70%; el restante 30% prefirió que las preguntas fueran enviadas vía correo electrónico o fax. A pesar de que la muestra es relativamente pequeña, se tardó aproximadamente cinco semanas, entre los meses de abril y mayo del 2007, para completar la información solicitada.

## **Los riesgos de exportación en su empresa**

La mayoría de las empresas, pequeñas y medianas, en el sector agrícola exportan productos que son objeto de diferentes tipos de riesgos, que van desde que se produce y negocia con el cliente, hasta que este lo recibe. Sin lugar a dudas, para una pequeña o mediana empresa del sector agrícola, exportar es fundamental, tanto para su propio beneficio económico como para el país, en la época actual de gran evolución e integración económica. Las exportaciones no solo ayudan a generar divisas, sino que también permiten proyectar una mejor imagen al exterior del país.

Pero este gran paso de exportar implica riesgos para las empresas exportadoras, riesgos que se deben enfrentar y tratar de mitigar para lograr las metas propuestas por cada una de estas compañías. Pero

¿qué significa riesgos? Riesgos, según Rosenberg, Jerry M. (1985) son "sucesos o acontecimientos negativos posibles e inherentes a la compra de un artículo determinado (por ejemplo: dificultades en el suministro, costes de transporte adicionales, mercancía obsoleta o caducada)", en otras palabras, es la posibilidad de que se produzca un acontecimiento que conlleve pérdidas materiales.

Hay riesgos de diferentes tipos: el riesgo de crédito, riesgo técnico o logístico, riesgo de tipo de cambio, riesgo país, riesgo de fraude y el riesgo de tipo social, destacado en esta investigación por los empresarios sujetos de la investigación.

El **riesgo de crédito**, según PROCOMER (2001), "consiste en la posibilidad de que el comprador incumpla con el pago o bien de que este se manifieste su negativa para reconocer que recibió la mercancía tal y como lo esperaba" (pág. 155). Este riesgo es el que se presenta con más frecuencia en las empresas del sector agrícola, ya que son productos perecederos y el cliente paga producto en buen estado. Aunado a este riesgo, sale a relucir el **riesgo técnico o logístico**. Murillo (2005) señala que:

"La logística busca administrar estratégicamente la adquisición, movimiento, almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado en las operaciones de comercio, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal, que la rentabilidad presente y futura de la empresa, es maximizada en términos de costos y efectividad" (pág. 4).

Este tipo de riesgo va muy de la mano con el riesgo de crédito, ya que, según las empresas consultadas, el cliente normalmente paga 15 días después de recibida la mercadería en buen estado y 15 días más de transporte, suman un crédito por 30 días. Si eventualmente la mercadería se retrasa, podría sufrir pérdidas de producto y provocar que el cliente no la pague, porque no hubo una buena logística en la movilización a tiempo del producto. Destaca, Murillo (2005), que "la logística determina y coordina en forma óptima el producto, cliente, lugar y tiempo correctos" (pág. 4), por cuanto este factor influirá mucho en la opinión que se forme el cliente del exportador.

Un ejemplo concreto se presentó con una de las empresas consultadas que exporta en un 99% helechos hacia Holanda. En el 2006, esta compañía sufrió la pérdida de una cantidad considerable de mercadería, producto del rompimiento de un consorcio aduanero que se encargaba del transporte marítimo de este producto hacia ese país europeo; esto causó un retraso de, aproximadamente, cuatro meses,

durante los que quedó sin salir la producción total, con las consecuentes pérdidas millonarias para la empresa exportadora.

Otro **riesgo** para este sectores **el precio**, ya que este es determinado por el mercado, dependiendo de la oferta y la demanda. Otro riesgo, mencionado por sector en cuestión, es el **riesgo climático**, pues para nadie es un secreto estamos viviendo un descontrol del mismo, no solo en nuestro país, sino en todo el mundo.

El **riesgo de fraude**, según PROCOMER (2001), "se refiere a la posibilidad de realizar un contrato de exportación con una persona física o jurídica que no existe, o que en realidad no está en los negocios y pretende defalcarse o usar para fines ilícitos la aparente operación de comercio exterior". En las empresas consultadas, este riesgo es muy bien mitigado, ya que se apoyan en instituciones como PROCOMER, la Cámara de Industrias y entidades bancarias que les brinda información de nuevos clientes, de su trayectoria y reputación, para así no incurrir en situaciones que las puedan convertir en víctimas de fraudes. Además, también existen empresas internacionales que ofrecen este tipo de servicios.

El **riesgo del tipo de cambio**, según PROCOMER (2001), "surge al hacer negocios en monedas cuyo valor fluctúa significativamente. Puede beneficiar o afectar los intereses del exportador según la dirección y el contexto económico en que se da la variación en el valor de la moneda utilizada en la operación" (pág 155). En nuestro país, con el cambio del sistema cambiario de minidevaluaciones al sistema de bandas, la moneda se ha mantenido estable, pero es producto de que el Banco Central está adquiriendo ese sobrante para mantener el piso de la banda.

En este caso, el beneficio para las empresas es mínimo, ya que la fluctuación del valor de la moneda es muy poca. Si se llegara a tener un desfase o apreciación del colón en demasía, indican que sí les afectaría en la importación de sus insumos. Por consiguiente, tendrían que renegociar con la Cámara de Insumos Agropecuarios y revisar los precios, opinan las empresas entrevistadas.

El **riesgo país**, según PROCOMER (2001), "es uno de los aspectos más importantes a analizar cuando se establece una negociación comercial. Implica un análisis de desempeño económico del país del comprador, su estabilidad financiera, su solvencia en moneda internacional (Disponibilidad de reservas) y su estabilidad política" (pág. 156). En este punto es importante estar informado de lo que pasa en el mundo o en los mercados de interés de nuestros productos, ya sea por medio de las noticias internacionales, Internet o empresas consultoras internacionales como Dun & Bradstreet, las cuales construyen



indicadores del riesgo país y realizan análisis de desempeño de las principales variables económicas de cada país, con el fin de prever algún problema generado por este tipo de riesgo en operaciones normales de comercio internacional.

Más adelante se darán algunas recomendaciones para mitigar estos tipos de riesgos que son para la mayoría de las empresas situaciones que han dejado pérdidas y que no se pueden obviar, ya que pueden llegar a expandirse de tal manera que pueden llevar a la quiebra a cualquier compañía.

## **Principales obstáculos en la exportación**

Con respecto a los obstáculos que las empresas entrevistadas debieron hacer frente, se identificó que el principal problema está relacionado con los servicios portuarios; por ejemplo: demoras (provocadas por huelgas y otros factores) en la entrega de productos, cuyos principales mercados de destino son Estados Unidos, Europa y Asia. En este sentido, se deben también mencionar los bloqueos en las carreteras y puertos por parte de ciertos grupos que pedían revocatoria del contrato de Riteve SyC, a finales de agosto del 2004. Estos bloqueos dejaron pérdidas diarias de 5,000 millones de colones, ya que cientos de furgones no llegaron a los puertos a tiempo y por el retraso se dieron pérdidas cuantiosas para las empresas que venden productos perecederos, como piña, melón, sandía y bananos, entre otros.

Otro obstáculo mencionado es el transporte interno, el cual se demora mucho, principalmente en épocas de invierno, ya que cabe la posibilidad del cierre de vías y, por ende, deben utilizar vías alternas para llegar al puerto de embarque. La falta de una buena infraestructura vial en el país hace que los productos tarden más tiempo en llegar a su destino.

La incapacidad para producir los volúmenes que exigen los mercados internacionales es un factor importante que poco a poco han ido minimizando estas empresas exportadoras, ya que han incorporado tecnología y procesos adecuados para poder suplir el mercado exterior en la cantidad y el tiempo solicitados.

Otro problema que deben enfrentar estos exportadores tiene que ver con la aprobación del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Centroamérica, República Dominicana y Estados Unidos (CAFTA, por sus siglas en inglés), con respecto a lo cual hay gran incertidumbre. De acuerdo con estudios realizados por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), el sector agrícola se vería mayormente afectado si no se firma este tratado, ya que muchas familias se quedarían sin empleos. Este es el caso de la empresa productora de minivegetales,

de Cipreses de Oreamuno de Cartago, los cuales tienen gran demanda en los mercados de Estados Unidos, Canadá y algunos países europeos, según señala *La Nación* del día 24 de mayo del 2007. Según esta fuente, actualmente estos productos entran a Estados Unidos sin pagar aranceles o impuestos de entrada, ya que están incluidos en la Iniciativa para la Cuenca del Caribe (ICC). De no aprobarse el TLC y en la eventualidad de eliminarse los beneficios de la ICC, los minivegetales pagarían alrededor del 17% de impuestos de entrada. Otros productos que pagarían impuestos de entrada de un 9% son la zanahoria y repollo.

Igualmente el ministro de la Presidencia, Rodrigo Arias Sánchez, afirmó el día 15 de mayo de 2007, según se publicó en *La Nación* el día siguiente, que los agricultores costarricenses serán los más perjudicados si no se aprueba el TLC con Estados Unidos. Arias indicó que lo "lógico", es permitir que los agricultores produzcan con calidad internacional, incrementen su productividad y exporten a mercados que paguen bien por sus productos. Sin embargo, contrario a estas opiniones, el señor Guido Vargas, de la Unión de Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios (UPANACIONAL), indicó que el gobierno "no tiene una política agropecuaria definida".

Ambas opiniones de sectores diferentes muestran la imperiosa necesidad que tiene nuestro país de un cambio de urgencia con o sin TLC, con el fin de que pueda continuar con el desarrollo político-económico y social que lo ha caracterizado a lo largo de los años. Este debería ser un cambio que apoye al sector agropecuario como, por poner un ejemplo, destinar más recursos a proyectos de financiamiento en la producción e inversión de tecnología para tener una mayor productividad en el sector agrícola.

Según expresó el presidente de la Unión de Cámaras, Rafael Carrillo, a la revista *Estrategia y Negocios* (Guía del Inversionista, Febrero 2007), "los gobiernos de la región están claros en que se debe fortalecer la integración entre los países. Pero Costa Rica tiene una clara desventaja al no haberse aprobado el CAFTA. Los países centroamericanos estamos convencidos de que los tratados de libre comercio son un instrumento importantísimo para el desarrollo de la región" (pág. 67).

El comercio intracentroamericano ha crecido en los últimos 45 años a un ritmo promedio anual del 13%. Esto significa que pasó de US\$30 millones en 1960 a aproximadamente US\$4,000 millones en los últimos años, lo cual indica un crecimiento de casi 130 veces. Según la viceministra de Comercio Exterior, Amparo Pacheco, "El comercio centroamericano ha venido modernizándose y avanza, se ha desarrollado bien. Además, en Centroamérica existe una normativa

regional en materia comercial” (Estrategia y Negocios: Guía del Inversionista, Febrero 2007, pág. 67).

Costa Rica se ha caracterizado por ser un país abierto en cuanto a acuerdos comerciales se refiere. Entre los acuerdos comerciales internacionales vigentes están los que se han suscrito con: Canadá, Chile, México, República Dominicana, el resto de Centroamérica y la Comunidad del Caribe (CARICOM), según COMEX. También se han negociado catorce acuerdos bilaterales de inversión con países como Alemania, Chile, España, Francia, Argentina y Taiwán; y las negociaciones con Panamá y Centroamérica en lo concerniente a la unión aduanera (Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) están en pleno desarrollo. Igualmente, existen acuerdos con la Organización Mundial del Comercio, con los cuales, según el Comunicado de Prensa PRENSA/TPRB/282 (Exámenes de las políticas Comerciales), se pretende examinar las Políticas Comerciales de Costa Rica por parte del Órgano de Examen de las Políticas Comerciales de la OMC, que tendrá lugar los días 7 y 9 de mayo de 2007. Otro tratado que está en etapa de negociaciones es con la Unión Europea (UE), el cual tiene buen perfil para el sector agrícola, según un estudio realizado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y la Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO). “Las entidades estiman que es un importante instrumento para definir la manera de negociar con la UE, en el marco del Acuerdo de Asociación”, detalló el artículo del señor Marvin Barquero para *La Nación* del día 11 de mayo de 2007.

## Razones para tomar riesgos en la exportación

Destacan las empresas entrevistadas que una de las mayores razones para arriesgarse en la exportación es la necesidad de expandirse hacia otros mercados para crecer económicamente como empresa.

Otra de las razones es aprovechar los beneficios arancelarios con los tratados de libre comercio existentes, ya que esto hace que nuestros productos puedan competir en precio con los productos locales de los países destino, lo cual se suma a una característica distintiva de los productos de Costa Rica, como lo es la **calidad**. Recientemente, Marvin Barquero publicó (*La Nación*, mayo del 2007) un estudio realizado por la Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO), en el cual destaca que los productos ticos lideran mercados en el exterior. Esto hace que pequeños y medianos empresarios se motiven más y continúen por la senda de la productividad. El autor destaca en el artículo que la yuca, raíces y vegetales frescos nacionales se convirtieron en los de mayor importación en Estados Unidos. La piña de Costa Rica, por ejemplo, es la que tiene mayor presencia en Bélgica,

Alemania, Reino Unido e Italia, al igual que el banano en Suecia e Irlanda.

Otra de las razones es la constancia y calidad con que se está manejando el mercado agrícola. Las empresas en estudio indicaron que la producción a tiempo, en los volúmenes requeridos por los clientes y bajo una constante vigilancia de la calidad son los factores de éxito para enfrentar los riesgos a la hora de exportar.

Algunas de las razones para arriesgarse indicadas por estas pequeñas y medianas empresas del sector agrícola, son la creación de puestos de trabajo que contribuyen al crecimiento económico, la innovación tecnológica, permiten la creación y mantenimiento de ventajas competitivas en el mercado internacional, el país se da a conocer en el mundo en aspectos como la cultura y nuestras capacidades a través de nuestros productos. Igualmente, las causas responden a la necesidad de estas empresas de expandir el tamaño de sus negocios a otros mercados y de aprovechar las ventajas de especialización y de comparación.

## **Pérdidas asociadas a los riesgos**

Cuando se habló de los diferentes tipos de riesgos, estos empresarios recalcaron las pérdidas que han tenido que sufrir causadas por factores que podrían haber sido controlados con la experiencia y otros que definitivamente están fuera de su alcance.

El grupo señaló que aquellas pérdidas provocadas en la producción como tal del producto, como lo son plagas y enfermedades, pudieron preverse en su momento con la aplicación de productos de mejor calidad. Sin embargo, en términos de logística y transporte, aunados al crédito dado al cliente, situaciones como, por ejemplo, que en un contenedor de frío se indique que se mantenga congelado ("Keep Frozen") en idioma inglés, y que el usuario proceda a bajar totalmente la temperatura para respetar la indicación pegada en el contenedor y provoque que productos de temperatura fresca se pierdan, hacen que las pérdidas sean en grandes volúmenes, ya que el cliente, que pagaría 15 días después de recibida la mercadería, no pagará por un producto que le llegó dañado.

Otro factor que destacó el grupo, es cuando se le da crédito a un cliente, ya que aunque tenga establecido el negocio por años y con una buena relación comercial, no se sabe cómo está económicamente este cliente, y al final se lleva la mala noticia de que se declaró en quiebra y le dejó una deuda que se convertiría en pérdida. Para este tipo de situaciones, algunos han tomado la medida de cerrar portillos, por ejemplo, por medio de cartas de crédito, lo cual hace que aunque los

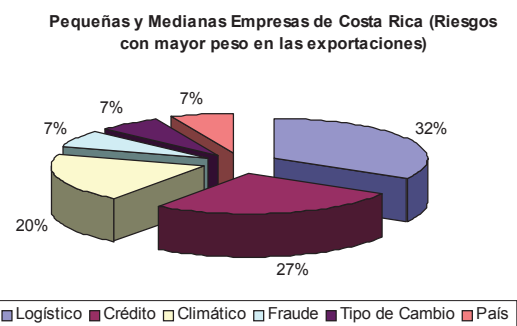
costos administrativos se eleven, se asegure el pago; o vender solo de contado, es decir, estando el contenedor cargado en planta, se llega a un acuerdo para que el cliente realice su transferencia bancaria por el valor de la mercadería. Esto normalmente se utiliza para exportaciones vía aérea, en las cuales el tiempo de llegada de la mercadería es bastante rápido, que es lo más conveniente para productos perecederos como los minivegetales.

Sí es importante señalar que el negociar en el exterior conlleva estar constantemente estudiando al cliente, ya sea por medio de entidades bancarias o empresas internacionales que brindan información financiera de empresas; sin embargo, la reputación no nos indica que exista una garantía de pago. Por tanto, lo más recomendable (PROCOMER, 2001), "es que el banco domiciliado en el país del comprador brinde un aval y garantice el pago".

El factor precio es otro componente de riesgo que comentaron, ya que este es determinado por el mercado. La mayoría de empresas indicaban que normalmente, cuando se tiene ya negociada la mercadería, llamaba el cliente y comenta que cómo colocaría el producto en su país, si sale un 25% más caro con respecto al comercio. Y es aquí en donde sale a relucir la buena negociación del exportador, el cual con su estrategia logra evadir ese tipo de situaciones, recalando características del producto como la calidad y mejores prácticas en su producción, aunque el cliente siempre se lleva un descuento.

Una anécdota que comentaron en una de las empresas entrevistadas fue la gran pérdida que tuvo la compañía en el año 2005, por la contratación del servicio marítimo con un consorcio naviero. Se tenían varios contenedores listos para el envío y este consorcio rompió relaciones con alguna de las partes, lo cual resultó en que varios de los barcos se enfocaron en otros mercados, hasta tal punto que hubo un atraso de 3 a 4 meses, con la consiguiente pérdida de toda la mercadería. De ahí la importancia de tener una buena selección y coordinación con dichas agencias.

Uno de los mayores riesgos que asumen las empresas consultadas es el logístico, como se muestra en el gráfico No. 7, que muestra que este representa el 32% del riesgo que corren todos los analizados, seguido por el riesgo de crédito con un 27%. El riesgo de crédito va aunado al riesgo de mercado que la mayoría



**Gráfico No. 7**

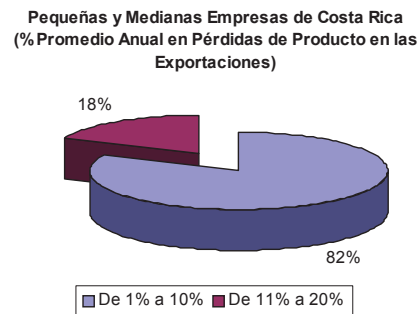
Fuente: Recolección propia.

en el sector agrícola enfrenta, ya que el precio del producto lo determina la poca o mucha demanda del producto en exportación.

Cómo se indicó anteriormente, muchos de estos pequeños empresarios han enfrentado situaciones en las que tienen que realizar un descuento al cliente de crédito que ya tiene la mercadería en su poder para ser vendida, porque los precios han bajado por la gran oferta que existe en ese momento en el país de destino.

Lo anterior provoca pérdidas de consideración, ya que al hablar de grandes volúmenes, estas pérdidas, en precio, también son de gran magnitud. En el gráfico No. 8 podemos observar, de las empresas consultadas, el porcentaje promedio anual en pérdidas dadas por los anteriores tipos de riesgos. El 82% tiene pérdidas promedio del 1% al 10% en el total de sus ventas al exterior.

La mayoría ha comentado que cuando se iniciaron en su negocio, el porcentaje era mayor, estaba entre el 11% y el 20%. Producto de estas pérdidas han ido implementando metodologías, mejores procesos y controles para minimizar estas pérdidas y así poder continuar en el negocio.



**Gráfico No. 8**

Fuente: Recolección propia.

## El seguro en sus exportaciones

Según Murillo (2005), "el seguro lleva implícita la transferencia del riesgo de quien practica el comercio, sin delegar la respectiva responsabilidad por las mercancías, a los que ejercen en nombre de terceros servicios logísticos" (pág. 9).

Según el grupo de empresas en estudio, el seguro es una necesidad para proteger la mercadería vendida que irá finalmente al cliente. Sin embargo, en la mayoría de ellas no se pone en práctica la realización de este trámite, ya que algunos dan la mercadería puesta en fábrica y otros por el simple hecho de que esa parte que pagarían de seguros es probablemente la ganancia que están teniendo en el producto.

El Instituto Nacional de Seguros, en su página web, presenta servicios para asegurar el crédito a la exportación, seguro de cosechas y para seguro de carga. En el caso del seguro de crédito, se amparan ciertos riesgos como la insolvencia del comprador y la mora prolongada; para ambos casos se necesita realizar varios trámites y cumplir con

algunos requisitos que, según las empresas en estudio, son tantos, que al final optan por negociar con el cliente algún plazo en que pueda pagar o por medio de cuotas. En este caso, algunos exportadores han optado por ir cerrando "portillos" con los clientes y establecer formas de pago de la mercadería; por ejemplo: un 50% contra entrega (en fábrica) y el otro 50% cuando el cliente recibe. Este sistema lo aplican con clientes con los cuales ya tienen años de trabajar y tienen un historial positivo en el pago. Otros han optado por vender de contado, es decir, el pago contra entrega en fábrica, que utilizan con clientes a los que ya tienen bastante tiempo de venderles, y de los que se han ganado la confianza como para que el cliente les cancele todo antes de recibir la mercadería.

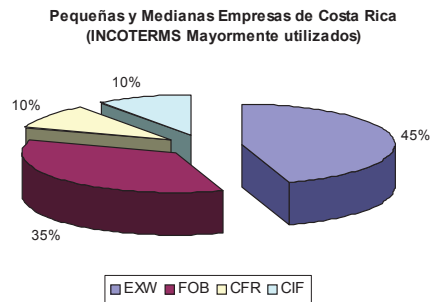
El seguro de cosechas que ofrece el Instituto Nacional de Seguros protege al agricultor de los riesgos naturales de carácter biológico o climático, los cuales se vuelven incontrolables. No obstante, por su costo, muy pocos agricultores lo utilizan, ya que si la cosecha y venta salieron muy bajas, las pérdidas serían en mayor cantidad.

En materia logística, ya sea para el vendedor o para el que compra, el INS ofrece el seguro de carga, con diferentes coberturas en transporte interior o en exportación e importación.

Ligado a estos tipos de seguro que son aparte de los seguros que usualmente tienen los contratos marítimos o aéreos para el transporte de la mercadería, están los llamados INCOTERMS, "Internacional Commercial Terms", por sus siglas en inglés, que en español significa literalmente Términos de Comercio Internacional, que según PROCOMER (2001), "sirven para eliminar la incertidumbre asociada a las diferentes interpretaciones que se pueden dar para determinar las responsabilidades que asumen cada una de las partes involucradas en una transacción de comercio internacional" (pág. 148). Estas reglas son parte fundamental a la hora de establecer una negociación en la exportación de las mercaderías; por lo tanto, deben ser de conocimiento obligatorio para no caer en disputas y malos entendidos entre los contratantes.

La principal ventaja de los INCOTERMS, según PROCOMER (2001), "es que proveen de forma resumida los términos de cualquier transacción comercial internacional; dejan claramente establecidos el método de entrega de la mercadería y el precio de compra con los gastos asociados a la transacción" (pág. 177). Como lo dije anteriormente, tanto el vendedor como el comprador deben comprender y dominar estos INCOTERMS y utilizar la misma versión (la última fue revisada en el año 2000), para que establezcan las obligaciones de cada uno y cuáles riesgos están o no dispuestos a asumir.

A manera muy general, seguidamente se describe hasta dónde llega cada INCOTERM (los más usados por el sector agrícola, como se muestra en el gráfico No. 9) de la versión revisada en el año 2000, según PROCOMER (2001).



**Gráfico No. 9**

Fuente: Elaboración propia

**EXW (“ExWorks”-En**

**fábrica):** “significa que el

vendedor realiza la entrega de la

mercancía cuando la pone a

disposición del comprador en el establecimiento del vendedor o en otro

lugar convenido (es decir, taller, fábrica, almacén, entre otros), sin

despacharla para la exportación ni cargarla en un vehículo receptor”

PROCOMER (2001). Es el de menor obligación para el vendedor. Con

este INCOTERM, el vendedor se evita de alguna manera incurrir en

riesgos de logística de la mercadería exportada. Todos los trámites de

transporte y aduana origen, seguro y transporte internacional, aduana

en destino, transporte y descarga en destino corren por cuenta del

comprador. Este INCOTERM, es el más utilizado de las empresas en

estudio en el sector agrícola.

Otro INCOTERM que utilizan a menudo es el **FOB (“Free on board”-Libre a bordo):** el vendedor se compromete a colocar la mercadería en el barco del embarque convenido. Esto quiere decir que el comprador debe soportar todos los costos y riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde aquel punto. El término FOB exige al vendedor despachar la mercancía en aduana para la exportación.

El **CFR (“Cost and Freight”-Costo y flete):** significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercadería sobrepasa el aborde del buque en el puerto de embarque. El vendedor debe pagar los costos y el flete necesarios para llevar la mercadería al puerto destino convenido; pero el riesgo de pérdida o daño de la mercadería así como cualquier costo adicional debido a sucesos ocurridos después del momento de la entrega, se transmiten del vendedor al comprador. El término CFR exige al vendedor el despacho aduanero de la mercancía para la exportación.

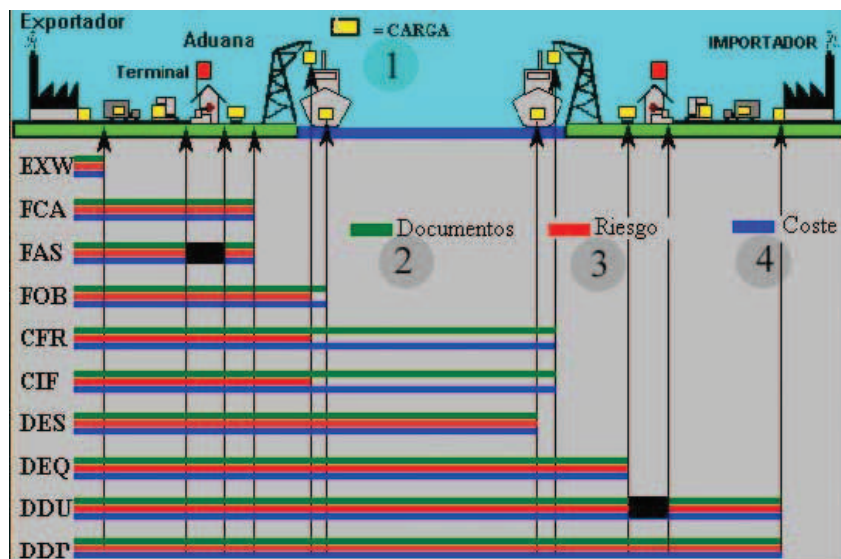
El **CIF (“Cost, Insurance and Freight”-Costo, seguro y flete):** significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa el aborde del buque en el puerto de embarque convenido. El vendedor debe pagar los costos y el flete necesarios para llevar la mercancía al puerto de destino convenido, pero el riesgo de pérdida o



daño de la mercancía, así como cualquier costo adicional debido a sucesos ocurridos después del momento de la entrega, se transmiten del vendedor al comprador. No obstante, en condiciones CIF, el vendedor debe también procurar un seguro marítimo para los riesgos del comprador por pérdida o daño de la mercancía durante el transporte. El término CIF exige al vendedor despachar la mercancía para la exportación.

Conocer muy bien este tipo de reglas internacionales lleva al que exporta a minimizar riesgos que le pueden dar sorpresas no muy gratas, al mismo tiempo que al establecer una buena comunicación con el cliente, genera confianza ante este, con respecto al tipo de negociación y seriedad con que se maneja.

El siguiente gráfico, tomado de BUSINESSCOL (Colombia, 2007), (pág. 1), indica claramente hasta dónde llega la responsabilidad del exportador y el riesgo que este asume al tomar los diferentes tipos de términos de exportación indicados.



## **Recomendaciones para mitigar los riesgos**

A la pregunta sobre qué debe hacerse para lograr éxito en la minimización de los riesgos en la exportación, un grupo respondió que es necesario, en primer lugar, antes de exportar, realizar un buen estudio de mercado que lo lleven a negociar directamente con el cliente; seguidamente, estudiar al cliente por medio de las entidades bancarias y, por consiguiente, tener una buena administración del crédito, es decir, implementar medidas como la carta de crédito o el seguro de la mercadería. Además, señalan que es importante tener una relación con diferentes consorcios aduaneros-marítimos que aseguren la logística de transporte, factor muy influyente en el nivel de confianza que el cliente se forme con respecto al exportador.

Otro grupo del mismo sector agrícola indicó que normalmente negocian en el exterior con comercializadoras, las cuales obtienen el producto puesto cargado en planta. Normalmente estas cargan con todo ese riesgo de logística y transporte hasta su destino, por tanto el exportador no incurre en esos gastos que son implícitos al final sobre el producto en el país destino, de ahí la importancia de las mejores prácticas de producción para obtener un producto de calidad y así provocar una confianza tal de negociación con el cliente, que su relación comercial perdure por muchos años más. Pero, ¿cómo hacerlo?, aplicando sistemas que mejoren los sistemas productivos, que mejoren en rendimiento y volumen y, a la vez, tener cronogramas de producción consecuentes con los pedidos entrantes para no dejar de lado el cumplimiento de entrega al cliente en la fecha establecida y no provocar la desconfianza de este para con el exportador. Añadieron, además, que ser constante con un buen equipo de trabajo e integrarse a una red de contactos comerciales es fundamental, y esto se puede lograr con la ayuda de instituciones como PROCOMER, COMEX, la Cámara de Industrias, Cámara de Insumos Agropecuarios y la Corporación Hortícola.

Se debe tener precaución en la escogencia del agente aduanero, ya que en el mercado existen empresas y particulares que ofrecen desarrollar servicios de correduría aduanera, sin ser agentes aduaneros con el conocimiento y especialización que se requiere. Una falla en esta escogencia puede perjudicar grandemente su exportación y, aunque nuestra legislación no exige que deba contratar un agente aduanero para exportar, lo recomendable es hacerlo.

## **Otras conclusiones y recomendaciones por considerar**

La negociación que se lleve a cabo entre el vendedor (exportador) y el comprador (importador) en relación con los INCOTERMS, es un factor primordial para el mismo vendedor, ya que dependiendo de cuál tipo ha elegido, la reducción de riesgos en la exportación sería de menor o mayor magnitud.

El seguro en la mercancía es otro factor que ayudaría a reducir el riesgo de pérdida total del producto. Sin embargo, lo difícil aquí es el costo para el vendedor o comprador, dependiendo del INCOTERM negociado, ya que incrementaría el precio de la mercancía para el consumidor final en el país destino y la competencia sería más difícil al tener costos más altos.

La estrategia de exportación directa parece de un potencial muy bueno, ya que ayuda a disminuir los costos ante el consumidor destino y para así poder competir de tú a tú con el comerciante local.

Las mejores prácticas en los cultivos y procesos en la producción de estos, mediante sistemas e insumos de calidad, pueden llevar a las empresas del sector agrícola a disminuir en gran parte los riesgos ante eventuales pérdidas.

Estudios de mercado y clientes potenciales obtenidos mediante instituciones del Estado como PROCOMER y empresas internacionales son parte primordial en las empresas que exportan sus productos, ya que tienen una mayor probabilidad de que su producto o mercancía se pueda colocar de la mejor manera y no incurrir en pérdidas que se pudieron haber evitado.

Ante una eventual aprobación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana (TLC), las exportaciones podría mejorar para el sector agrícola, ya que se abarataría el costo que están pagando las empresas que no cuentan con licencias para las importaciones a los EE.UU. Sin embargo, sobre este tema de la aprobación o no del TLC, el cual es muy amplio en todo su sentido, se podría eventualmente desarrollar otro estudio de qué tanto podría favorecer o no al país en materia de exportaciones y por qué no en las importaciones.

## Referencias bibliográficas

- Barquero, Marvin. (2007). *Agroindustria y sector agrícola tienen alto potencial en la UE*. Recuperado el 11 de mayo de 2007, de <http://www.nacion.com>.
- Barquero, Marvin. (2007). *Productos ticos lideran mercados en el exterior*. Recuperado el 14 de mayo de 2007, de <http://www.nacion.com>.
- Barquero, Marvin. (2007). *Agricultores de Oreamuno sufrirán sin TLC, según MEIC*. Recuperado el 24 de mayo de 2007, de <http://www.nacion.com>.
- Grupo Editorial Estrategia & Negocios. (2007). *Guía del Inversionista. "Relaciones Internacionales" -La Suma de los mercados-* Costa Rica.
- Gutiérrez, Tatiana. (2004, 25 de agosto). *Exportadores contabilizan pérdidas diarias de ¢5,000 millones*. *La Prensa Libre* Recuperado el 15 de mayo de 2007, de <http://prensalibre.co.cr>.
- Fallas, Hazle. (2007). *Ejecutivo busca aplacar temor por agro en TLC*. Recuperado el 16 de mayo de 2007, de <http://www.nacion.com>
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, L. (1991). *Metodología de la investigación*. México: Mac Graw Hill.
- Kerlinger, F. (1998). *Investigación del Comportamiento*. México: Mac Graw Hill.
- Murillo Santacruz, Sergio. (2005). *Proceso exportador para las PYMES de la Zona Huetar Norte de Costa Rica*. Módulo V.
- PROCOMER y El Centro Comercio Internacional (2001). *La Clave del Comercio. Libro de preguntas y respuestas para pequeños y medianos exportadores*.
- Rosenberg, Jerry M. (1985). *Diccionario de Administración Financiera*. Biblioteca Master Centrum. Edición Centrum Técnicas y Científicas. Barcelona, España: Grupo Editorial Océano.

## Sitios de Internet consultados

Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO).  
<http://www.cadexco.net>

Instituto Nacional de Seguros. Seguro de Carga. <http://portal.ins-cr.com/Empresas/SegurosCo/SegCarga/>

Instituto Nacional de Seguros. Seguro de Cosechas. <http://portal.ins-cr.com/Empresas/SegurosCo/SeguroCosechas/>

Instituto Nacional de Seguros. Seguro de Crédito a la Exportación.  
<http://portal.ins-cr.com/Empresas/SegurosCo/SegCredExpLocal/>

Internacional Commerce Terms (Incoterms). 2007 BusinessCol.com  
<http://www.businesscol.com/comex/incoterms.htm>

Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas No. 8262.  
MEIC.  
<http://www.pyme.go.cr/svs/herramientas/documento.aspx?id=204>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. Empresas según tamaño,  
Setiembre 2006.  
[http://www.pyme.go.cr/svs/informacion\\_estadistica/estadistica.aspx?id=199](http://www.pyme.go.cr/svs/informacion_estadistica/estadistica.aspx?id=199)

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. Pymes Exportadoras  
2005.  
[http://www.pyme.go.cr/svs/informacion\\_estadistica/estadistica.aspx?id=118](http://www.pyme.go.cr/svs/informacion_estadistica/estadistica.aspx?id=118)

Organización Mundial del Comercio. Exámenes De La Políticas  
Comerciales.  
[http://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tpr\\_s/tp282\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/tp282_s.htm)

Servicios para Pymes.  
<http://www.procomer.com/pymes/>

Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos y  
Agenda Integral de Cooperación. (2004). Principales Resultados y  
Logros, volumen No. 8, COMEX.  
<http://www.comex.go.cr/difusion/otros/USAv8Resultados.pdf>