Seminario Internacional

RELACIONES ECUADOR - CE 1992: REALIDADES Y PERSPECTIVAS

Guayaquil, 12, 13 y 14 de marzo de 1990

VOLUMEN 3

EL RETO DE EUROPA - 1992
RELACIONES ECUADOR Y LA COMUNIDAD EUROPEA

La experiencia internacional

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES - COMUNIDAD EUROPEA
EMBAJADAS EUROPEAS (CE) - ILDIS - CAMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL

Es una publicación del Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS , Fundación Friedrich Ebert

ISBN - 9978 - 94 - 025 -1

ILDIS 1990
Volumen 3

Edición:

Galo Chiriboga
Vjekoslav Darlić
Rafael Urriola

Secretaría:

Wilma Suquillo
Alicia Terán

ILDIS: Av. Colón 1346, Edif. Torres de la Colón, Mezzanine, Of. 12, Casilla 17-03-367, Teléfono 562.103, Fax 504.337, Télex 22539 ILDIS-ED, Quito-Ecuador

---

Nota de los Editores: La mayor parte de las ponencias que aquí se presentan fueron obtenidas de la transcripción de las intervenciones orales de los expertos durante el seminario. Solicitamos a ellos nos disculpen cualquier error o imprecisión que se presente en este trabajo y, por lo tanto, no imputable a los mismos

CONTENIDO

Pág.

Presentación 7

PRIMERA PARTE

EL MERCADO EUROPEO

Capítulo I

DESARROLLO DEL PROYECTO COMUNITARIO E IMPLICACIONES FUTURAS DE LA CE

Luigi Boselli 15

Capítulo II

LOS CAMBIOS RECIENTES EN EL ESCENARIO INTERNACIONAL

Ignacio Basombrío 29

Capítulo III

LA COOPERACION ENTRE EL GRUPO ANDINO Y LA COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA: REALIDADES Y PERSPECTIVAS

Fernando González 57

SEGUNDA PARTE

INTERCAMBIO COMERCIAL

Capítulo I

CONDICIONES DE MERCADO EN EUROPA DEL SUR: ESPAÑA Y PORTUGAL

Francisco García-Blanch 73

Capítulo II

CONDICIONES DE MERCADO EN EUROPA DEL SUR: ITALIA

Giuseppe Loy Puddu 99

Pág.

Capítulo III

EL EXPORTADOR ECUATORIANO FRENTE A LA ZONA NORTE DE LA CE

Jan Bauwens 125

Capítulo IV

EL MERCADO UNICO DE EUROPA EN 1993

Carlheinrich Heiland 155

Capítulo V

LA PERTINENCIA DE LAS EXPORTACIONES AGRICOLAS NO TRADICIONALES A LA CEE Y AL REINO UNIDO EN PARTICULAR

Richard Smith 173

TERCERA PARTE

COOPERACION INDUSTRIAL

Capítulo I

COOPERACION INDUSTRIAL CE - AMERICA LATINA

Gerardo Canet 217

Capítulo II

ECUADOR Y LOS MECANISMOS DE LA COOPERACION INDUSTRIAL

Klaus Billand 227

Capítulo III

FACILIDAD CHEYSSON: A LA INTEGRACION DE EMPRESAS ENTRE LA CE Y EL PACTO ANDINO

Carlos Barrera 233

Pág.

CUARTA PARTE

COOPERACION CIENTIFICA Y TECNICA

LA COOPERACION CIENTIFICA Y TECNICA EN LA CE. OPORTUNIDADES, CAMPOS Y MECANISMOS

José Luis Brianso 243

QUINTA PARTE

COOPERACION FINANCIERA

LA CE Y LA COOPERACION FINANCIERA PARA AMERICA LATINA

Luigi Boselli 257

Sandro Cerrato 261

Víctor Manuel Hoyos 267

SEGUNDA PARTE

INTERCAMBIO COMERCIAL

Segunda Parte

CAPITULO III

EL EXPORTADOR ECUATORIANO FRENTE A LA ZONA NORTE DE LA CE

Jan Bauwens

Segunda Parte

CAPITULO III

EL EXPORTADOR ECUATORIANO FRENTE A LA ZONA NORTE DE LA CE

INDICE

		Pág.
1.	LA "ZONA NORTE DE LA CE"	127
2.	LOS MERCADOS DE ESTA ZONA	128
3.	UNA INFORMACION ADECUADA ES UN BUEN INICIO DEL TRABAJO	130
4.	UNA FACETA DESCUIDADA DE LA EXPORTACION: EL PROPIO PRODUCTO	132
5.	¿Y QUE TAL LAS TRABAS OFICIALES?	134
6.	PRODUCTOS A EXPORTAR	136
7.	LOS CANALES DE DISTRIBUCION	138
	7.1 La venta directa	139
	7.2 La venta indirecta	140
8.	CANALES DE DISTRIBUCION TERCIARIA	141
	8.1 Generales	141
	8.2 Especializaciones	146
	8.3 Conclusión	147
9.	UNA NECESIDAD: ESTABLECERSE EN LA SUBREGION NORTE DE LA CE	147
10.	¿A DONDE MIS ESFUERZOS?	148
11.	CONCLUSION	151

EL EXPORTADOR ECUATORIANO FRENTE A LA ZONA NORTE DE LA CE

1. La "zona norte de la CE"

Se considera generalmente que la Comunidad Europea se subdivide en realidad en dos zonas económicas bastante distintas: la parte norte, que comprende Alemania, el Benelux (Bélgica/Luxemburgo y los Países Bajos), Dinamarca, Francia, Gran Bretaña más Irlanda, y la zona sur que consta de los demás Estados miembros, o sea, España, Grecia, Italia y Portugal. Simultáneamente se admite que con la excepción del norte de Italia, esta zona es la menos desarrollada y claramente no está al nivel de los otros países de la Comunidad. Por esto se beneficia de una serie de medidas y excepciones otorgadas por la Comisión Europea, mientras que por su economía todavía fuertemente agrícola plantea un serio desafío para el exportador extraeuropeo de productos agrícolas u hortícolas.

Sin embargo, de esto no tenemos que ocuparnos aquí. La parte norte es la más rica, y por ende muy atractiva al mismo exportador, pues tiene un alto poder adquisitivo. Pero cuando se dice "rico" hay que pensar "exigente": es precisamente el caso para estos mercados, donde el comprador es muy solicitado, por productos de alta calidad, de gran clase y de precio competitivo.

Por esto, el exportador ecuatoriano debe siempre tener presente que el consumidor norte-europeo no le ha esperado: ya está atendido, como se dice, y puede comprar de una selección enorme de productos europeos, americanos, o sureste-asiáticos. El recién llegado producto ecuatoriano deberá conquistar su sitio en la estantería de los puntos de salida: éste no le está reservado: el Norte es así.

2. Los mercados de esta zona

El propósito de este artículo obviamente no debe ser: dar al lector una visión histórica, política... o humorística de los países de esta zona; evidentemente éste ya sabrá, por ejemplo, que Francia es una república con un rey de la república y que Gran Bretaña tiene dos reinas en vez de una... Y en serio, no ignora tampoco que Bélgica, los Países Bajos y el Luxemburgo ya habían sido reunidos antes del Benelux, y que Alemania sigue viviendo una historia más bien tumultosa. Y tantas cosas más.

Sin embargo, debe darse cuenta que el curso de la historia ha contribuido mayormente a dar forma en Europa, sino a modelar completamente, entidades socioculturales de diferente índole, que actualmente han llegado a ser entidades económicas, es decir mercados diferentes.

Ahora bien, un error que el exportador extraeuropeo comete muy a menudo (y hay que admitir que la propaganda, aunque bien pensada, de la Comisión de las CC.EE. contribuye mucho a su fijación) es el concebir si no a todo el Mercado Común, por lo menos a las varias naciones europeas, como entidades únicas o unidades.

Lo contrario es verdad: que hay muchos mercados en la CE, mucho más aún que la suma de sus 12 Estados miembros. Las sociedades de mercadeo lo saben, pero el propio exportador parece ignorarlo. La sociedad de marketing NIELSEN ha puesto su experiencia en este campo en práctica, subdividiendo los diferentes países europeos en mercados parciales, cada uno con sus particularidades, tanto histórico-culturales como socioeconómicas. Sería un error grave de parte del exportador ecuatoriano no tener en cuenta este factor.

Tomemos el ejemplo de Bélgica: un pequeño país de apenas 10 millones de habitantes, pero con un PNB muy elevado. Comúnmente se piensa que el idioma de este país es el francés, a menos que se crea que sea el belga, como el suizo en Suiza, el canadiense en Canadá, y el surinamense en Surinam. El más enterado sabe que en Bélgica también hay unos flamencos (y en Perú me preguntan siempre: ¿flamencos de

España?), quienes son a lo mejor una tribu sediciosa, pero con la cual no hay que tener cuenta.

Aquí se comete a veces otro error mayor, que puede conducir a fracasos comerciales. Pues en realidad, los flamencos forma la mayoría de la población belga (62%), tienen la economía más floreciente de Bélgica y toman el 72% de las exportaciones belgas por su cuenta. Pero han sido literalmente colonizados durante más de un siglo de existencia del estado belga, por una oligarquía francófona, que trató de erradicar hasta su idioma; finalmente han logrado imponerse económicamente. Por esto les enorgullece el uso de su propio idioma, el flamenco o neerlandés.

El exportador que no hace caso de esta realidad, peligra al emprender su prospección, personalmente o con un agente comercial, únicamente en francés, porque vive en la convicción que éste es el idioma del país. Con la consecuencia que en Flandes será calificado o bien de ignorante o bien de muy antipático. Y se sabe bien que vender es quizás en primer lugar: conseguir bastante simpatía para que el comprador eventual quiera escuchar al vendedor para negociar con él.

La misma cosa ocurre con quien no se da cuenta de la realidad de las posibles diferencias económicas o estructurales, por ejemplo, en la distribución, no solamente entre las naciones de esta zona de la CE, pero también entre las varias zonas dentro de un mismo país.

En Francia, por ejemplo, no es posible hacer una oferta a una gran cadena de distribución en cualquier parte del país sin ser registrado en París; y el exportador deseoso de vender en Gran Bretaña debe conocer la diferencia enorme entre la zona sureste, es decir el Gran Londres, y el resto del país, más en particular, regiones como Escocia o Irlanda del Norte.

Holanda, o mejor dicho: los Países Bajos, no escapan tampoco a estas

diferenciaciones; las llamadas "grandes ciudades" o sea la megalópolis formada por Amsterdam, Rotterdam y La Haya, constituyen por sí mismo ya más de la mitad del poder adquisitivo holandés, pero al mismo tiempo son el mercado más codiciado del país, es decir en donde la competencia es más feroz, en otras palabras donde por ejemplo, no es posible establecer un mercado de prueba.

3. Una información adecuada es un buen inicio del trabajo

Muchas veces el exportador se contenta con la sola relación que tiene con un cliente extranjero, pensando que ésto es exportar. Claro que no; pues en realidad depende completamente de esta única relación, sin saber nada del propio mercado en el que sus productos son distribuidos. Cortada la relación, no le quedará nada: lo que llamaba su mercado de exportación, no era más que este único nexo; y el país es para él tierra incógnita.

Hay muchas facetas en un mercado, tanto la interior como la exterior, e importa conocerlas. El exportador puede apelar a varias fuentes de información, todas dispuestas a ayudarlo; y uno no puede sino extrañarse del poco uso (o del mal uso) que éste hace de las oportunidades preciosísimas que le son ofertadas.

Así, el exportador ecuatoriano puede apelar al MICIP, a FEDEXPORT, a su Cámara de Comercio, y seguro que a veces lo hará. Pero no utiliza los canales de información posibles a fondo. Esto plantea un problema: efectivamente, porque estos institutos no están establecidos en el propio país de exportación, sólo pueden proporcionar datos más bien generales, según las informaciones y los informes que ellos mismos habrán recibido.

Los que viven en el país de importación, y que pueden conseguir información mucho más enfocada, son los agregados comerciales ecuatorianos: ellos pueden ayudar más al exportador con información lo-

cal. Y éste puede hacer más uso de ellos, si plantea cuestiones concretas y detalladas sobre su propuesto mercado de exportación, en vez de contentarse con la información general que le será entregada si no pide más.

Claro que el exportador debe empezar por consultar sobre el país de su exportación, la documentación extremadamente valiosa,que existe, como por ejemplo,el ECONOMIST y sus "Country Review" y "Country Report", actualizados cada trimestre. Y podrá también encontrar información muy interesante en el EUROPA YEARBOOK u otra enciclopedia comercial sobre cualquier país de la CE. Pero todo esto es documentación general, que no le da una idea precisa sobre el sector o el segmento del mercado en el cual su producto debería venderse.

Hay más posibilidades de informarse, pero por ejemplo, en general se pierde de vista -o se ignora- que los países del norte de la Comunidad publican regularmente excelentes monografías o estudios, sobre los países hacia los que ellos mismos quieren exportar, y que son los mismos en los que nuestro exportador está interesado.

Así el British Overseas Trade Board publica muy buenos estudios sobre los mercados europeos, y los institutos de promoción de exportación belga y francés hacen lo mismo. Es obvio que los datos comerciales y los análisis contenidos en estas publicaciones sobre los mercados de exportación europeos estarán mejor enfocados, porque la red de información de la cual disponen es mucho más densa que la del Instituto de Promoción del país exportador suramericano. Y es lógico que además los vecinos se conozcan mejor que los forasteros. Hay que aprovechar estas fuentes de información.

Los agregados comerciales, presentes en estos países de importación, tienen acceso a esta documentación, que es muy interesante, pero hay que orientarles. Hay más aún. En todos los países considerados aquí, existen fuentes de información sectorial, que pueden interesar particularmente al exportador ecuatoriano. Por ejemplo sobre el sector textil, o él de los productos alimenticios. Esas pueden encontrarse en dos tipos de entidades: las federaciones profesionales y las

escuelas técnicas superiores.

En la parte norte de la Comunidad, todo el mundo está organizado en agrupaciones: confesionales, deportivas, científicas o profesionales. Estas últimas son generalmente muy activas, y para asistir a sus miembros editan regularmente informes sobre el sector de su actividad. En estas publicaciones un miembro, encontrará información muy valiosa sobre el sector que le interesa.

Lo mismo sirve para las disertaciones de fin de carrera que deben realizarlos estudiantes vocacionales: muchas veces dan un entendimiento claro de la economía de un sector o las dificultades que éste vive. Es "inside information", información desde el interior, la más valiosa. El agregado comercial alerto del país de importación del producto ecuatoriano sabe dónde podrá procurarse estos estudios, en qué escuelas técnicas o universidades.

Es con todos estos elementos de información práctica que el exportador principiante se formará una idea exacta de su mercado potencial. Pero es obvio que debe no solamente orientar a su agregado nacional, sino también estimularlo, manteniendo el diálogo con él. Pero lo que ocurre en general es que o bien el exportador pregunta por generalidades, contentándose con algunas direcciones de importadores, o bien deja al agregado comercial en la ignorancia sobre el seguimiento de sus gestiones. Hay que trabajar la mano en la mano.

4. Una faceta descuidada de la exportación: el propio producto

Este título puede chocar, pero tengo que constatarlo repetidamente: muchas veces los productos que los exportadores suramericanos presentan a los compradores de la zona norte de la Comunidad no están adaptados a los gustos, usos y costumbres del mercado de importación.

Esto proviene de una grave falta de autocrítica por parte del expor

tador: para él, todo lo que produce es perfecto y el sólo acto de presentarlo debe convencer a todos que para ellos es imprescindible y urgente comprarlo.

Es posible que en la zona sur la gente, menos rica por ende menos exigente, se satisfaga con un producto mediocre, pero en el norte esto no ocurre, porque el consumidor ha sido muy mimado por la increíble diversidad de la oferta; efectivamente, parece que todo el mundo quiere venderle algo. Tiene de sobra dónde adquirir. Por ésto el producto debe en primer lugar ser adaptado al gusto local.

En los años 70, la marca alemana de leche condensada Barenmarke trató de introducir su producto en Bélgica. La Barenmarke tenía una ventaja sobre sus competidores: por ser más concentrada, se necesitaba menos de ella en el café, las preparaciones, etc. Sin embargo, las encuestas de mercado habían probado que al ama de casa belga no la gustaba el color más marrón que el producto tenía y que ella interpretaba como una suerte de caramelización; lo rechazaba porque ésto nunca hubiera ocurrido con la leche que ella misma hubiera cocido. Por esto compraría sólo una leche condensada con color blanco, como la de los competidores, Gloria por ejemplo. Los dirigentes de Barenmarke no quisieron escuhar. Persistieron y perdieron el mercado.

Algo diferente pasó con el yogur Danone, que el productor francés quiso exportar a Gran Bretaña. Para el gusto británico era demasiado líquido. El productor entendió la lección: cambió la densidad del producto y desde entonces el Danone francés ha tomado carta de naturaleza en Gran Bretaña.

La misma regla (adaptarse) vale para las marcas comerciales. Muchas veces el exportador piensa poder imponer en el mercado europeo lo que él da por descontado. Un caso famoso ha sido él de un producto de lustrado, al cual el productor de habla francesa - había dado el nombre de "ca-luit-seul" y que introdujo con esta marca en Gran Bretaña. Esta, que en francés suena muy bien (saluisél), se pronunciaba allá como "selutsul" (¿y en español?) y de ninguna manera rindió lo que quiere decir en francés: "brilla por sí só

lo". El producto no tuvo ningún éxito hasta que cambiaron la marca por algo pronunciable en inglés.

Estas anécdotas sirven únicamente para recalcar otra vez hasta qué punto los mercados europeos son diferentes entre sí. En la zona norte hay por lo menos cinco culturas diferentes con idiomas tan distintos como el francés y el danés. Es obvio que el exportador debe adaptar su producto, su empaque, su marca, para ser aceptado.

5. ¿Y qué tal las trabas oficiales?

Sin embargo, el exportador que ha cumplido las exigencias del mercado de exportación, puede todavía chocar con más obstáculos, es decir las exigencias y prescripciones oficiales impuestas por el país importador, y con las cuales se ve confrontado en el momento que su mercadería es presentada a la Aduana. Se trata de las normas, de los certificados higiénicos, fitosanitarios, veterinarios y tantos otros, que el exportador considera a veces como puras trabas administrativas para dificultarle la importación.

Sí, pero no hay que generalizar ni tampoco exagerar. Primeramente, hablando de certificados, atestados y otros, es normal que un estado quiera proteger la salud de sus ciudadanos y que por esto exigirá garantías. Es lo que hace el propio país exportador para productos que él importa. Pero parece que no son tanto los certificados que preocupan mayormente a nuestros exportadores, sino las normas europeas o nacionales impuestas a los productos de afuera. Por esto vale la pena dedicarles alguna atención.

En principio, estas normas también tienen por objetivo primero proteger al consumidor, en la CE como en los EE.UU. Pero precisamente en Europa la acción armonizadora de la Comisión Europea ha simplificado enormemente la aplicación de normas, antes casi individuales, por los varios estados miembros. Efectivamente ésta ha promulgado normas generales europeas donde éstas debían servir al interés del

consumidor europeo en general, y ha dejado solamente a cada Estado miembro la libertad de promulgar sus propias normas, donde las particularidades nacionales requerían alguna aplicación propia.

Además, el Tribunal Europeo de Luxemburgo ha pronunciado una sentencia verdaderamente histórica y decididamente normativa sobre el problema de las normas nacionales: se trata del caso de la Crema de Casis de Dijon, a cuya importación la aduana alemana se había opuesto por alguna alegada diferencia de composición. El juicio europeo estableció que ningún Estado miembro podía oponerse a la importación de un producto de otro Estado miembro, cuando éste producto satisfacía las prescripciones o normas legales del país exportador europeo.

Para el exportador extraeuropeo, ésto significa que, desde el momento que ha cumplido las exigencias en materia de normas con un país de la Comunidad, ningún otro podrá imponerle normas diferentes. Sin embargo, deberá tener en cuenta que los países del norte de la Comunidad son muy estrictos en materia de higiene para productos alimenticios y para productos que dañan el ambiente natural.

Los Países Bajos, por ejemplo, son tan estrictos como la República Federal en materias alimenticias. Ambos se basan en unas leyes alimentarias muy severas (Lebensmittelgesetz, Warenwet). Los otros países de la región no tienen una legislación tan rigurosa, pero ejercen también un control permanente, a través de sus inspectores del Ministerio de la Agricultura (Bélgica y Luxemburgo) o su Servicio de la Represión de las Fraudas en Francia.

De todas formas, hay que ver las cosas de manera práctica: digamos que hay una gran diferencia entre un producto ya no adaptado comercialmente y presentado a un comprador europeo, o un producto adaptado al gusto del mercado, pero no conforme con las normas oficiales; por ejemplo, buena mermelada presentada en bocales de 300 grs. en vez de 250. En este caso, el comprador interesado instruirá al exportador en las adaptaciones necesarias, mientras que en el primero el producto ni siquiera llamará su atención.

6. Productos a exportar

Las estadísticas de los productos ecuatorianos de mayor exportación a la CE dan estas cifras para 1988: bananas y plátanos: 696 mio USD; camarones: 26 mio USD; elaboraciones de productos del mar: 7.5 mio USD, mientras que las elaboraciones de cacao y de las fibras vegetales cuentan ambas con algo como 4 mio USD. Obviamente los primeros productos de exportación son productos agroindustriales y de caza y de cría marítima, y son bien acogidos por los mercados norteamericanos.

Sin embargo, esta situación tiene sus peligros. El caso del plátano, por ejemplo. Es el primer producto de exportación ecuatoriano, es bien vendido en Alemania y en Bélgica. En Francia, al contrario, sufre de la competencia del producto similar procedente de las ex-colonias francesas, beneficiándose del estatuto de país ACP: por esto no están sujetos a derechos arancelarios, mientras que sí lo está el plátano ecuatoriano, que se encuentra en situación de desventaja.

La reacción clásica es de protesta: es una injusticia hacia la exportación ecuatoriana, etc.; hay que tomar medidas contra los países que no quieren importar el plátano ecuatoriano, etc.

No se va a justificar aquí los Acuerdos de Lomé, que rigen este estatuto, que precisamente constituye una forma de ayuda a los países menos desarrollados, a los cuales esas protestas no suenan muy elegantes. No: el peligro reside en la complacencia con una forma de monocultura, que el exportador trata de ensanchar con todas sus fuerzas, mientras que entretanto el mercado puede haber cambiado totalmente.

Efectivamente es lo que empieza a ocurrir ya en algunos países del norte de Europa: por la introducción de nuevos frutos, realmente exóticos, como la carambola, la pera nashí, el kumquat, el tamarillo y otros más, o de fruta suministrada en contraestación, que causa ya un cierto abandono del plátano.

Además, el consumo de productos alimenticios casi no aumenta, debido a la denatalidad en los países considerados aquí. Sólo nuevos productos alimenticios, que satisfacen las nuevas necesidades sociales y familiares, como por ejemplo, los platos precocinados congelados, siguen conociendo un desarrollo interesante.

El exportador que se aisla bajo un escudo de monopolio, o de medidas políticas a tomar por su gobierno, no se adapta y pierde su mercado.

Cuestionadas el año pasado sobre perspectivas de introducción de productos nuevos, tanto la delegación comercial ecuatoriana en Francia como las de Alemania y de Gran Bretaña previnieron contra una cierta falta de creatividad de parte de exportadores ecuatorianos. Se conocía a varios, quienes tendían a confinarse en una exportación clásica, de productos con los que van a entrar - y seguramente después de 1992 - en competencia con los propios productos europeos, especialmente de las zonas actualmente subdesarrolladas como Portugal, el Sur de España e Italia, y Grecia.

Hace un año, había elaborado yo, a guisa de ejercicio, las estadísticas de las exportaciones andinas en general a la CE; esto me permitió destacar una serie de productos naturales nuevos o bien manufacturados, con alto e inmediato valor agregado que podrían ser exportados a Europa, pero que casi no figuraban en las listas ecuatorianas de exportación. Esto se confirmó una vez más con las opiniones de algunos agregados comerciales ecuatorianos, quienes veían por ejemplo, un mercado seguro para frutas realmente exóticas, jugos de fruta y ciertas legumbres de contraestación, pero para las cuales no veían ninguna acción agresiva de los productores.

Los mismos interlocutores hablaban igualmente de una posibilidad tremenda para la quinua: ésta les había sido presentada algunas veces ya, pero nunca con una idea de cómo mercadear el producto; aunque se trataba de un producto nuevo, ninguno de los ofrecien-

tes se había dado el trabajo de añadir alguna descripción, algún modo de empleo. De manera que, como era imposible decir para qué podría servir este nuevo producto, no se había podido ni aún presentarlo.

Para justificar la ausencia de ciertos productos en las estadísticas de exportación a los países septentrionales de la CE, muchas veces se invoca los famosos contingentes o cupos nacionales, que impiden la importación de ciertos productos dichos sensitivos, como textiles manufacturados. Sin embargo, cuando se analizan las exportaciones colombianas a Francia y Gran Bretaña, uno se extraña ante la cantidad de ropa interior y exterior que ese país exporta a un mercado del cual se dice que impide las importaciones de productos textiles, por ejemplo.

La realidad es sin ninguna duda que los países de la región del norte de la CE están abiertos a cualquier producto atractivo por la calidad, el aspecto o el precio; pero el exportador muchas veces no busca el nicho en el mercado, ofreciendo exactamente el mismo producto que su competidor europeo. Básicamente se contenta con ofrecer lo que produce, en vez de producir lo que podría vender. El éxito de los productos del sureste asiático no ha dependido de otra cosa que de esta básica estrategia. En la estantería de las tiendas, todos los sitios ya están ocupados: hay que echar él que estaba.

7. Los canales de distribución

Tanto en Gran Bretaña como en Francia y los países del Benelux, la distribución presenta canales y salidas muy idénticas; se nota solamente una diferencia en las proporciones. Sin embargo, es difícil detectar una estructura bien delineada en ésta, ya que muestra una multitud de formas, que son tantas consecuencias de una evolución que todavía no acaba. Por esto se considerarán aquí únicamente sus formas principales.

En primer lugar, el exportador habrá de decidir si va a exportar directamente o indirectamente. Exportar directamente, quiere decir que él mismo venderá sin intermediarios al comprador final su producto, sea el consumidor final o el fabricante quien lo convierte o lo combina con otro producto para realizar un artículo nuevo. En ambos casos, el exportador es quien establece la factura y cobra el pago debido. En la alternativa (venta indirecta), el exportador trabajará con un importador o un distribuidor con una cierta exclusividad.

7.1 La venta directa

Para vender directamente en esta parte de Europa, hay que tomar un vendedor, igual si el exportador quiere establecerse en el mercado de prospección o no, a menos que piense encargarse él mismo de la venta de sus productos, caso poco probable.

En general el exportador optará por un agente libre, es decir un vendedor que trabaja con comisiones. Se trata de un llamado trabajador independiente ("self-supporting"),vinculado por un contrato de representación con su mandante. Este contrato determinará sus obligaciones y sus derechos, delimitará su zona de trabajo, estipulará el monto de su comisión, fijará la duración de la relación y su terminación, etc.

Lo convenido en el contrato constituye la única base de obligación para ambas partes, pero para evitar malentendidos o errores, se recomienda al mandante extranjero basarse en contratos modelos, de derecho europeo. Cada Cámara de Comercio en los países de referencia puede ayudar al mandante extranjero, pero éste puede también consultar las agrupaciones de representantes de comercio, que se encuentran en cada una de las capitales de la subregión.

En Bélgica existe también una forma diferente de estatuto de representante: es el representante asalariado. A éste se le paga un

sueldo fijo y se le da además una cierta comisión, evidentemente menos importante que la del representante independiente. Esta forma de contrato no es aconsejable: en primer lugar, el interesado está mucho menos estimulado para vender, y además la ley belga lo considera como un trabajador, es decir que está sujeto al sistema de la seguridad social, a la que el mandante debe contribuir también; finalmente, la relación con el representante empleado está regida por la legislación del trabajo, que favorece pesadamente al trabajador en caso de conflicto.

7.2 La venta indirecta

Para vender en su mercado de exportación productos de gran consumo, y más en particular al principio, el exportador tratará de establecer relaciones comerciales con algún importador. Según la naturaleza de sus negocios, los importadores pueden tener estructuras diferentes. En términos muy generales, se puede distinguir:

- al importador mayorista, y
- al importador minorista

Contrariamente al corredor, ambos compran y venden la mercadería, toman derecho de ella y sacan beneficio de la diferencia marginal entre su precio de compra y el de venta; el corredor por su parte compra y vende por cuenta de un cliente suyo, sin tomar derecho de la mercadería.

Normalmente, el importador mayorista no se preocupa de la distribución ulterior del producto que vende, ni interviene en ella, mientras que el importador minorista tiene sus propios canales de distribución. Para el exportador ésto tiene sus consecuencias, cuando quiere conducir una política de marca en el mercado de exportación.

Efectivamente, el importador mayorista no se opondrá a esta política, pero no hará nada en pro de ella tampoco, dejando el esfuerzo

de implantación o propagación al exportador. Por otro lado, muchas veces el importador minorista tendrá su propia política de marca y no admitirá otra, a menos de ser ésta bastante fuerte para constituir un elemento que favorezca la venta del producto.

Es casi imposible dividir claramente las muchas y diferentes estructuras en los canales de prospección y distribución de los países considerados aquí. A veces la función de compraventa se encuentra reunida en una sola sociedad, como en muchas compañías inglesas; en otros casos, ambas funciones están separadas, como ocurre en París, donde la función de la compra para los super e hipermercados de un mismo grupo está confiada a una sociedad especializada, que pertenece al mismo grupo u holding.

Al contrario, las grandes sociedades de distribución en los Países Bajos, como el Bijenkorf, por ejemplo, tienen sus propios compradores, hasta en América Latina. Así se constituyen en sus propios exportadores también; es muy fácil para el productor nacional, pero al mismo tiempo ésto le corta el acceso al mercado de exportación.

8. Canales de distribución terciaria

8.1 Generales

Si se considera la distribución terciaria, es decir la que entrega el producto al consumidor final, o sea lo que se llama comúnmente "venta al por menor", ésta presenta un cuadro algo diferente entre los Países Bajos y el resto de la zona referenciada. Efectivamente se nota una presencia mucho más importante de las salidas de venta de gran superficie en Gran Bretaña, Francia y Bélgica que en ese otro país del grupo. Esto vale tanto para la distribución de productos alimenticios (el "food") como para los otros productos de consumo, el "non food". Se verá en primer lugar el punto de salida de ventas combinadas.

En las últimas décadas se ha podido observar en esta subregión de la Comunidad el ocaso de los llamados grandes almacenes, generalmente situados en los centros urbanos, a favor de puntos de venta localizados en la periferia de las ciudades. Se trata de super e hipermercados, por veces entitulados "múltiplos".

Los primeros tienen una superficie de hasta 2500 m2, los segundos más, hasta 10.000 m2, y es seguro que se extenderán más aún, pues en Francia existe ya un proyecto para implantar en Roissy, al lado del aeropuerto norte de París, un hipermercado de 18.500 m2. Sin embargo, ante este gigantismo, cada vez más profesionales de la distribución acuerdan sobre un nivel optimal de 4.000 m2, que permite una buena legibilidad del surtido alimenticio y de mercadería general.

Estos múltiplos han constituido, mucho más que los grandes almacenes, una amenaza para la existencia del negocio del pequeño minorista, y en un país como Bélgica se ha tratado por una ley, llamada ley-cerrojo, de impedir temporáneamente la instalación de nuevas sucursales de múltiplos, para permitir al minorista una mejor forma de defenderse: una medida sin éxito. Porque, una vez terminado el plazo de validez de la ley, se ha visto un desarrollo rapidísimo de las implantaciones de múltiplos, sin que los minoristas protegidos hayan aprovechado el respiro concebido.

Ahora bien, hay que admitir que, de todas formas, lo sucedido era inevitable, debido a algunos factores sociales que han influído de forma importante en las costumbres del "shopping". Se puede apuntar aquí: el aumento del número de carros y su uso generalizado, casi individual, el número importante de mujeres trabajando en plena o parcial dedicación, la introducción de horas de trabajo flexibles y el descenso del número de los miembros de la familia.

Todo ésto ha contribuido a crear la costumbre de las compras semanales y por ende, la necesidad para una tienda, de tener el mayor surtido posible. A su vez, ésto ha causado una extensión tremen-

da de los departamentos non-food, que en muchísimos casos ocupan ya más de la mitad de la superficie de venta.

La cuestión de saber si el precio es el elemento determinante para el éxito de esta fórmula de venta al por menor, es por lo menos debatible. Seguramente una promoción especial siempre tendrá su éxito, y se ha podido constatar recientemente en Bélgica y en los Países Bajos el rápido desarrollo de las sucursales de la cadena de distribución alemana ALDI, orientada solamente a oferta baratísima. Pero, por otro lado, se nota un cierto desinterés para los llamados productos blancos o "no frills", es decir sin adornos, productos sin marca comercial ostentada y por ende más baratos que el producto de marca.

Así parece más lógico atribuir también a la presencia de los otros factores, arriba relacionados, la progresión casi irrefrenable de los múltiplos.

En general, se admite que en los últimos años éstos han contado con más de la mitad de las ventas de productos alimenticios. Además, sus cifras de ventas generales seguro que seguirán creciendo todavía, pues invaden cada vez más sectores considerados tradicionalmente como la provincia de especialistas, tales como el del verdulero, el del carnicero, el del panadero, hasta el del farmacéutico y en algunos casos ya hasta del vendedor de motocicletas y carros. La convivencia con otras profesiones, como la del zapatero, o la de impresor de tarjetas de visita, aumenta todavía más la atracción de estos puntos de venta.

En lo que toca a su evolución ulterior, se nota tendencias algo diversas según los países. Así en Gran Bretaña, donde los hipermercados tienden a conformarse más con la tendencia de la superficie ideal de 4.000 m2, se ha visto una disminución del número de aperturas en el mercado de Londres, sin embargo ésto podría quizás ser atribuido principalmente a la preocupación de los am-

bientalistas o verdes, quienes temen un nuevo deterioro del ambiente alrededor de la capital.

En Francia, al contrario, el proceso de expansión parece ser inexorable; si bien la parte de los hiper y supermercados en el comercio del por menor global pasó en 10 años de 8 a más del 15%, se estima que esta cifra podría alzarse hasta el 20% a término medio.

En Bélgica también, la situación tiene una configuración algo diferente, por la propia pertenencia de estos puntos de venta. En 1988 se contaba con una superficie total de 1.250.000 m2 para los supermercados (de 400 a 2.500 m2) y de 520.000 m2 para los hipermercados (más de 2.500 m2); pero al lado de estos puntos de venta se cuenta en Bélgica también con la llamada superette, o sea un punto de venta siempre en libre servicio, pero con una superficie de 100 a 400 m2; precisamente estas tiendas tomaban entonces siempre un 28% de la superficie de venta global por su cuenta.

Además, si bien el sector de las grandes superficies está dominado por dos grupos importantísimos, el GIB y el DELHAIZE, la contínua expansión de la distribución de masa es en muchos casos el hecho de minoristas independientes quienes invierten mucho en la implantación de pequeños supermercados, con una función local pero no menos eficiente, conservando el contacto personal con la clientela como lo hacía antes el abacero.

En Bélgica como en Francia se ha podido notar también un crecimiento considerable tanto de los shopping centers como de las tiendas especializadas, particularmente en el sector del non-food. Pero, en este caso son primordialmente algunas grandes empresas holandesas, las que se han establecido, especialmente en Bélgica, introduciendo allá una política de ventas típicamente holandesa, es decir: bastante agresiva, pero que ha sido aceptada sin reservas en el país vecino.

En los mismos Países Bajos, la situación difiere también; en este sentido hay que contar con una presencia reducida de hipermercados, pero con la existencia de grandes almacenes tradicionales y de muchos sucursalistas.

Al contrario, el hipermercado, tanto para el "food" como para el "non-food", no parece adaptarse realmente a la mentalidad o las costumbres holandesas, aunque no se puede vaticinar cómo estas pueder evolucionar. Hasta ahora el público de las grandes urbes ha manifestado su fidelidad a los grandes almacenes tradicionales, pero las dificultades cada vez más grandes del tráfico y del aparcamiento podrían causar una reorientación hacia los hipermercados, particularmente de la nueva fórmula. Esta consiste en la agrupación de ramas diferentes de la distribución en un mismo edificio. Así se ha podido ver un verdadero renacimiento de los hipermercados Miro, desde que fueron convertidos en centros ABC, comprendiendo los departamentos Ahold (productos alimenticios), Blokker (bricolaje) y C&A (indumentaria).

Al lado de esos, merecen atención los de las sucursales. Se trata de puntos de venta que pueden ser tiendas con superficie modesta o supermercados: su característica es que todos dependen de una forma u otra de una empresa mayor, que les entrega sus productos de venta. En 1988 la totalidad de estos puntos de salida realizó más del 57% de las ventas de productos alimenticios. Los principales son Albert Heign (Ahold) v Edah, el holding de Vroom & Dreesman, mejor conocido por sus almacenes de indumentaria.

Finalmente, hay que contar con las agrupaciones de compra: constituyen una forma de cooperación entre socios comerciales de la misma índole, o sea negociantes minoristas quienes se han asociado para efectuar compras comunes con el objetivo de incrementar su poder de negociación con sus suministradores. Al mismo tiempo presentan otros servicios a sus afiliados, como la centralización de los pagos, la contabilidad, los avisos de gestión, etc.

La más poderosa de estas agrupaciones, el VIVO TOTAL, cuenta con más de 6.500 afiliados, es decir que para el exportador constituye un canal muy interesante, pues el contrato con ella genera la comercialización de sus productos por todo el territorio neerlandés. Por otro lado, es obvio que cualquier falta de seriedad, por ejemplo, un atraso en la entrega, cierra al exportador culpable una parte importante del mercado.

8.2 Especializaciones

Todo esto se referia a los múltiplos, o sea los puntos de salida para una gama extensa de productos de consumo inmediato. Sin embargo, al lado de éstos existen otros, dedicados a la venta de una gama particular de productos.

Ya se ha visto el ejemplo de la cadena de supermercados C&A, que vende solamente indumentaria, pero se ven otras de estas sociedades, especializadas en otros campos también, como en el de los muebles (IKEA), o con un surtido exclusivamente de accesorios para el hogar (HABITAT), de droguería (DI), etc. Si bien ellas venden una gama muy especializada de productos de consumos, su estructura es idéntica a la del hiper o del supermercado.

Una estructura totalmente diferente la presentan las sociedades de venta por correspondencia, que realizan un promedio del 8% de las ventas globables en los países considerados aquí. Parece que sus ofertas de indumentaria, elementos para el hogar, así como libros y discos, hayan alcanzado un nivel que no podrían superar más, pero en materia de distribución nadie puede emitir un juicio definitivo.

Las grandes marcas están establecidas en Alemania (Neckermann, Quelle), en Francia (La Redoute, Les Trois Suisses) y en Gran Bretaña (Littlewoods y otras); las alemanas y las francesas operan también en Bélgica.

8.3 Conclusión

Forzosamente, la elección de su canal de distribución primaria dependerá, para el exportador ecuatoriano, de su distribución terciaria. En otras palabras: ¿dónde abarcarán sus productos?

Cuando se trata de productos de gran consumo, la visión que presenta la distribución es de las más variadas, si no confusas: tantas formas, defendiéndose todas. La elección de una de éstas debe ser para el exportador el fruto de un pensamiento estratégico: ¿qué le importa realmente: el beneficio inmediato o una presencia duradera?. Cada canal de distribución lo conduce a un cierto resultado, pero la elección entre las varias posibilidades es únicamente suya.

9. Una necesidad: establecerse en la subregión norte de la CE

En muchos casos, el exportador comete el error de esperar al importador o inversionista europeo, quedándose seguramente escondido en su confortable rincón, para lamentarse después de que nadie se haya presentado.

Se ha dicho muchas veces antes ya: el público, sea inglés, francés o belga, no ha esperado al exportador suramericano. Se le ha ofrecido todo lo que quiere y aún más, de procedencia de cualquier parte del mundo. Por esto, el exportador debe conducir una política de exportación agresiva y dinámica. Su producto exportado debe verdaderamente echar a su competidor, el antes llegado, por su calidad, su presentación, su precio. Y si el exportador quiere realmente tener su mercado europeo en la mano, debe pensar en establecerse allá. Haciendo esto, se convertirá en su propio maestro de mercado, su propio importador y su propio tesorero.

La mejor fórmula de establecerse en la CE es la asociación combinada o joint venture: el exportador ecuatoriano busca a un socio, dispuesto a juntar su capital con el del exportador, a fin de constituir una sociedad europea de promoción de las exportaciones

ecuatorianas. No es preciso tener un socio europeo: Los países considerados aquí permiten que todos los accionistas sean parcial o exclusivamente extranjeros. Pero, sólo una sociedad mixta podrá beneficiarse de las ventajas financieras concedidas por la CEE y conocidas como los "EC International Investment Partners": éstas van desde la concesión de un subsidio para el exportador con motivo de buscarse un socio europeo, hasta la participación de la Comisión en el capital de trabajo de la nueva sociedad.

En lo que toca a la forma que debe tomar una sociedad, Alemania, Francia y el Benelux conocen dos estructuras importantes de sociedad. La primera, la sociedad anónima, conviene perfectamente para grandes entidades con muchos accionistas; muchas veces también se la constituye para poder buscar capitales en la Bolsa. La segunda forma, la sociedad con responsabilidad limitada, es generalmente más pequeña; tanto el monto del capital como el número de los asociados pueden ser reducidos; además, una sociedad con responsabilidad limitada tiene la ventaja de ser más cerrada y más segura en lo relativo a manipulaciones eventuales, pues ningún socio puede vender o ceder sus partes sin el consenso de los otros.

La diferencia de dimensión, que determina principalmente la orientación hacia una u otra de las formas de sociedad, no interviene en Gran Bretaña, donde las formas de sociedad más comunes son la Limited Company o compañía limitada, y la Private Limited Company (PLC), que tiene un carácter totalmente privado, sin consideración del monto del capital, el número de los participantes, etc.

En todos los países del norte de la CE, dos principios rigen la vida de estas sociedades: la libertad total de transferencia de los beneficios donde se quiera, y la libertad de repatriar el capital extranjero en el momento de cesación de actividad.

10. ¿A dónde mis esfuerzos?

Muchas veces, después de un seminario o también en conversa-

ciones particulares con futuros exportadores, les pregunto: ¿a dónde piensa usted exportar?. Casi invariablemente la respuesta es: a Alemania.

Al contestar de esta manera, el exportador tiene ante sus ojos el enorme potencial económico y el altísimo poder adquisitivo de la industria o del consumidor alemán y ésto lo deslumbra un poco. Porque, cuando continúo la conversación con una segunda pregunta: si entiende el alemán, me responde también casi invariablemente, no. Si es director comercial tampoco lo conoce. Y no tiene nadie en la oficina para entender un télex o un fax en alemán. Pero, con un optimismo que roza con el descuido, me dice que todo esto no importa: tiene un buen producto y un buen precio y con estas condiciones, todo el mundo compra.

Es una mentalidad que conduce al fracaso seguro. Claro que hace falta un buen producto y un buen precio: pero ésto es lo más elemental y no basta, de ninguna manera, para conquistar un mercado.

Se olvida fácilmente que exportar es en primer lugar un esfuerzo de venta. Y para poder vender, se necesita de todos los auxiliares, pequeños y grandes: la información sobre el mercado, sobre el grupo objetivo, sobre el producto competidor; el exportador debe conocer sus propios precios y los otros, y sus márgenes, debe saber cómo negociar, hasta dónde ceder; y debe estar enterado de que, cuando haya obtenido una primera acogida interesada, su eventual comprador pedirá más información o una variante de oferta, y debe estar listo para responder inmediatamente.

Finalmente, se necesita poder suscitar una cierta simpatía durante la negociación y por esto es preciso poder entablar conversaciones con soltura: ahora bien, la conversación en la que las partes se comprenden con dificultad o donde el cliente debe hacer un gran esfuerzo para entender al vendedor, casi nunca produce este ímpetu de simpatía, presagio de una conclusión exitosa. Tal es

el caso en cualquier negociación, es aún más así cuando se trata de discutir con las grandes sociedades, en este caso alemanas.

Porque es obvio que nuestro exportador, cuando habla de la República Federal, no está pensando en una PME que por casualidad sería alemana. No, apunta a una de las grandes empresas de distribución, la que le comprará de un golpe su producción total.

Error doble, pues no solamente, siendo él mismo dueño de una PME y no el PDG de una prestigiosa compañía internacionalmente conocida, no podrá hablar de igual a igual. Y además, correrá el riesgo de no poder satisfacer la demanda, demasiada grande para su capacidad de producción.

Todo esto no se limita solamente a Alemania: exactamente lo mismo ocurrirá si el exportador trata de introducirse en cualquier otro gran país de la zona, Francia o Gran Bretaña. Pero aparentemente éstos no ejercen la misma atracción sobre nuestros exportadores que Alemania.

Estos peligros son mucho menores en países menos importantes, como Bélgica, Dinamarca o los Países Bajos. Por esto, un buen consejo a nuestro exportador sería el de empezar su conquista del mercado europeo por uno de éstos. El tamaño de estos países es tal, que la demanda de un comprador, aún representando a un gran distribuidor, quedará dentro de los límites de la producción realizable por una empresa mediana suramericana.

Entonces: de estos tres países, ¿cuál elegir? Para mí personalmente, la respuesta no tiene duda: Bélgica. Volvamos a pasar sus características. Es un pequeño país, de 10 mio de habitantes, con un poder adquisitivo muy alto. La distribución está bien organizada, en manos de algunos grupos dinámicos y muy competitivos.

Exactamente como en los otros dos países citados. Sí, pero al mismo tiempo, este mediano mercado tiene una característica más,

que es una verdadera ventaja: consta de dos regiones diferentes, cada una con una economía diferente y una cultura diferente. Es decir, que este casi microcosmo presenta todas las facetas de la Comunidad entera, con sus dos economías y culturas, la del norte y la del sur, cuya línea divisoria corre precisamente a través del país belga. Por esto es el mercado piloto que recomiendo al exportador ecuatoriano (*).

11. Conclusión

Exportar no es la realización de una venta aislada al exterior, ni tampoco es la oportunidad de deshacerse de algún excedente. Para poder implantarse en el mercado de elección, es preciso desarrollar una relación de confianza con el cliente. Y es imprescindible servirlo correctamente.

Esto quiere decir entre otras cosas: contestar a las demandas de ofertas, aún cuando no cuadren en las posibilidades de producción (el silencio incomoda mucho a la persona que transmitió la demanda, en general el agregado comercial). Hay que someter ofertas serias de productor, y no de cuentista. El exportador no debe marcharse después de las primeras dificultades o demandas de otras condiciones o muestras, pero debe perseverar. Pues si no, todo esto reflejará para el comprador europeo una personalidad que carece de seriedad en el comercio, y de disciplina en el trabajo. Y además, creará una imagen desfavorable para todos los exportadores ecuatorianos, incluidos los serios.

Y en una Europa más unida y más competitiva aún dentro de algunos años: ¿no les parece que sólo una gran seriedad y una gran perseverancia en los esfuerzos de exportación podrán dar los resultados que el Ecuador puede esperar y que normalmente merece?.

(*) Aunque se admite que económicamente, Francia pertenece a los mercados del Norte, su cultura es latina, la del Norte, germánica.