



CONFERENCIAS Y CLASES MAGISTRALES

CHABÉN, Nelson Yemil

La consistencia de nuestra oferta exportable

LA CONSISTENCIA DE NUESTRA OFERTA EXPORTABLE

Resumen de la clase de Política Comercial del post-grado de “Integración y Política Comercial de la Universidad de Montevideo”. Agosto del 2017

NELSON YEMIL CHABÉN*

Es muy común escuchar en distintos ámbitos -académicos, empresariales, políticos, sindicales, etc- aunque obviamente no en todos, señalar y repetir que “*tenemos que exportar más*”, que hay que “*salir a vender nuestros productos a más mercados*”, que “*necesitamos más Agregados Comerciales*”, que el “*Servicio Exterior debe o debería enfocarse con más énfasis y agresividad en colocar nuestras exportaciones en distintos mercados internacionales*” (excluimos por ahora el tema servicios e inversiones), etc.

Pero nos hemos preguntado con un análisis serio, sereno, comparativo con otros países con producciones similares, qué es lo que ofertamos o con mayor precisión, cual es *la consistencia de nuestra oferta exportable?*

Cuando refiero al término *consistencia*, hago alusión a la consistencia en *cantidad y calidad*. Es decir, cual es el nivel de calidad y el quantum o cantidad que tenemos de un producto efectivamente para vender. Porque lo primero que pregunta un cliente es sobre la característica del producto y cuánto volumen se tiene, incluso antes de preguntar por el precio.

Es elemental que cuando se ofrece un producto se debe saber con cuánta *cantidad* del mismo se dispone ante una determinada demanda y si *su calidad*, tiene los estándares necesarios para competir con similares en la arena internacional de los negocios, es decir, en el mundo real, donde muchas veces las teorías académicas o voluntaristas, aquellas que nos dicen como hacer las cosas sin muchas veces haber efectivamente nunca o pocas veces negociado un producto, quedan vaciadas de contenido, por no ajustarse a los requerimientos del potencial cliente, por no compadecerse con la práctica o simplemente, con los hechos que se generan en la compra-venta que se intenta llevar a cabo en un determinado mercado.

En este breve análisis dejo de lado por ahora a pesar de que forman parte del todo, dos aspectos que también considero *esenciales* a la hora de vender: el costo del producto o de su proceso de producción en el ámbito interno (deriva o es el resultado del costo

* Profesor Titular de Política Comercial desde 2010 en la Cátedra del Post Grado de “Integración y Comercio Internacional” de la Facultad de Derecho de la Universidad de Montevideo.

Diplomático de Carrera. Actual Embajador del Uruguay en los Emiratos Árabes Unidos.

Doctor en Derecho y Ciencias Sociales. Doctor en Diplomacia. Diploma de Docente Universitario (UM- 2011).

país) y del tratamiento arancelario que recibe el mismo, una vez que traspasa nuestras fronteras para acceder a determinado mercado.

Ambos aspectos y el flete (que lo podríamos incluir en alguno de los datos señalados), son fundamentales a la hora de medir nuestra *competitividad*.

No se debe perder de vista que nos estamos refiriendo por ahora solamente a bienes.

Vuelvo al tema de la *consistencia de la oferta exportable* preocupación permanente de quienes tenemos el honor, pero la enorme responsabilidad de promover nuestros productos en el exterior.

En este contexto que por su generalidad puede carecer de la precisión necesaria o incurrir en algún error de juicio puntual, excluyo a empresas nacionales de primerísimo nivel internacional que por su calidad y cantidad, ya sea en la industria cárnica, láctea (algunas de ellas), arroceras, etc. se han ganado por sus grandes esfuerzos, un lugar en mercados de alta exigencia en materia de calidad, sin interrumpir su continuidad en el abastecimiento. Esas empresas o esas industrias en general en su inserción internacional y por su estructura institucional, no requieren hoy de mayor apoyo de nuestra parte, o si eso sucede, como por ejemplo en la apertura del mercado de Carne in Natura en Corea que nos permitió obtener la grifa “libre de aftosa con vacunación” y acceder con nuestro producto insignia a ese mercado del sudeste asiático (aún Japón está pendiente de apertura), son casos puntuales de quienes trabajamos en materia de comercio exterior. Estos como les señalo, son casos específicos y claramente diferenciales en la industria nacional.

Excluyamos también lo que nos corresponde *per se* como funcionarios del Servicio Exterior en el lugar donde estamos acreditados, es decir, la obligación de mantener al día o resolverlos si están pendientes de acuerdo, los requerimientos sanitarios y fitosanitarios, que como se sabe, pueden inhibir el ingreso de nuestros productos alimenticios a determinados países, si su cumplimiento está pendiente o sujeto a resolución administrativa local.

También dejamos por ahora de lado las barreras *no arancelarias*, las cuales muchas veces responden a criterios *discrecionales* y / o coyunturales, tanto en mercados muy selectivos, como en aquellos donde las exigencias si bien pueden ser menores, algunos factores como los religiosos -*Halal o Kosher por ejemplo*- podrían impedir de no cumplirse, vender en esos mercados.

Despojados de esos elementos que *son esenciales a la hora final de concretar la venta*, a saber: costo interno para llegar al producto, tratamiento arancelario al acceder a determinados mercados, barreras no arancelarias, requerimientos sanitarios y / o fitosanitarios, volvamos al principio, **al producto puro, qué tenemos?** qué calidad tiene y en qué cantidad?, *que es lo que vamos a ofrecer?*

En mi opinión, un error habitual en el que se incurre es pretender introducir un producto en un determinado mercado con las características que a nosotros nos parece que son las adecuadas, sin tener en cuenta lo que efectivamente *precisa o demanda ese mercado* al que queremos venderle un producto X. Esto sucede en general cuando no existe

un estudio de mercado previo que incluya ineludiblemente aspectos culturales del lugar en que propondremos nuestra oferta. No alcanza con describir la competencia, los precios, los datos del consumo o la proyección de la demanda, es imprescindible además analizar aspectos culturales que hacen a la tradición alimenticia de ese país.

Un ejemplo paradigmático de lo anterior es el Dulce de Leche. Delicioso para muchos de nosotros, pero excesivamente dulce para la dieta en muchos países del mundo.

Tiempo atrás, llevamos a cabo en el país que desempeño funciones -*Emiratos Árabes Unidos*-, un estudio de mercado sobre lácteos. Observamos que en un porcentaje alto de su población mayormente extranjera (en 9 millones casi 7 millones no son locales), padecen obesidad. Estudios médicos indican además, altos índices de diabetes.

La oferta de lácteos en los Emiratos es excelente y de primer nivel, casi íntegramente importada.

Uruguay allí vende con éxito particularmente Leche en Polvo.

No obstante la oferta de Quesos con distintos niveles de grasa es escasa y de casi nula variabilidad.

Luego de un pormenorizado estudio detectamos que no existe en ese mercado una buena oferta de *Queso Magro con o sin sal*, alimento que sin duda se adecuaría, de ser de calidad y en cantidad suficiente, a una demanda que ayudaría a la salud de sus habitantes.

Ese sería un nicho por lo menos interesante a explorar y explotar a pesar de la competencia, sin perjuicio de que no hay similares a nuestro Queso Magro, por lo que nos podríamos diferenciar con cierta facilidad y con una base de publicidad razonable. El factor aleatorio o de riesgo sería si gusta o no, pero teniendo en cuenta la potencialidad del mercado, el riesgo o la inversión económica no tengo dudas, valdría la pena.

Hago referencia a este ejemplo porque en este producto tenemos capacidad de adecuarnos a una demanda que no solo abarcaría ese país sino quizás los demás que componen el Consejo de Cooperación del Golfo (CCG), es decir, Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos, Qatar –*hoy en problemas políticos con sus socios*-, Kuwait, Bahrein y Omán. Entre ellos hay una Unión Aduanera que funciona muy bien en materia de alimentos.

Aclaro también que en los Emiratos Árabes Unidos los aranceles que se aplican a los productos alimenticios van de **0% al 5%**. En la mayoría es 0%. Es decir, la discusión de la necesidad o no de un Tratado de Libre Comercio carece sentido.

Lo que si existe es una muy fuerte competencia de gran nivel a nuestros productos agrícolas de todos los países europeos, EE.UU. y especialmente de Australia y Nueva Zelanda. Lo anterior sin mencionar a nuestros socios mayores del MERCOSUR, en el cual Brasil exportó en el 2016 por valor de 2 (dos) billones de dólares y Argentina cerca de 400 millones de dólares, en ambos casos fundamentalmente productos alimenticios. Este año Paraguay está ingresando con gran fuerza a ese mercado con productos de buena calidad, pero sobre todo con muy buenos precios.

Si bien tenemos datos o estadísticas de producción, la práctica nos demuestra que debemos trabajar *nuestra oferta exportable*, dotarla de *la capacidad de competir en calidad y cantidad*. Me refiero fundamentalmente al mediano y pequeño productor a quien debemos apoyar en su trabajo diario y en coadyuvar en su esfuerzo, para que cada día produzca mejor y según *-sin perder la identidad en la naturaleza de su producto-* adecue la misma a lo que le demanden desde el exterior.

Cuando llegan pedidos a nuestra mesa de trabajo sobre la posibilidad de buscar potenciales interesados en comprar determinado producto, en general (no siempre) responde a una necesidad puntual urgente del ofertante, de colocar un excedente o solucionar una venta fallida que le permita cubrir una deuda. Pocas veces o casi ninguna, proviene de un estudio previo que la sustente, el pedido es algo así como un SOS.

Es en esa circunstancia o coyuntura, donde surge la necesidad reiterada, de unir fuerzas para trabajar de consuno todos los sectores de la sociedad: Gobierno, Empresarios y Trabajadores.

Tenemos evidentes problemas en la práctica en materia comercial, más allá reitero para que les quede bien claro, de la excelencia de algunas empresas y de algunos productos.

Hablo de impulsar o apoyar sectores que por sí mismos *no tienen la capacidad de exportar*, porque no están preparados para hacerlo o porque su oferta no reúne los requisitos que se requieren en la arena internacional y donde la exportación sería su única forma de viabilidad futura.

Nos sucede muy a menudo que se nos pide un producto, transmitimos ese pedido por los caminos oficiales, llega al potencial interesado en exportar (eso lo comprobamos fehacientemente) y ahí se rompe o no se da respuesta, se interrumpe el procedimiento. Es decir en un momento se genera un *“gap”, un vacío*, una incomunicación, una falta de respuesta en la cadena de exportación, casi siempre el silencio viene del lado uruguayo. Algo estamos haciendo mal o hay algún factor que nos excluye de la posibilidad de venta que es nuestro objetivo final. O es la oferta que no es consistente en algunos de sus dos aspectos (cantidad y /o calidad) o hay un problema comunicacional de idiomas o algún otro factor inhibitorio que debemos detectar y en lo posible solucionar y/ o corregir. Es elevado el porcentaje de casos en que esto sucede.

Les diría, es un tema serio a resolver.

Hay otro factor que entiendo crucial en las negociaciones comerciales. El factor *tiempo*. Si no respondemos en tiempo y forma demandas puntuales, otro ocupará nuestro lugar. De eso no hay dos opiniones.

También tenemos que tener sumo cuidado de no *“quemar un mercado”* o mejor dicho, *“no cumplirle a un potencial interesado”* ya sea con un producto bueno como el acordado o no dándole una respuesta adecuada, incluso es hasta de recibo contestar un *“no tengo la cantidad o el producto que Usted necesita”*. Esa respuesta deja la puerta abierta a futuros pedidos.

Siempre insisto que es mejor no comenzar una relación comercial exportando determinado producto, si no somos capaces *de cumplirla cabalmente*.

Es preferible postergar el acceso a ese mercado antes de dejar por la mitad un cumplimiento comprometido previamente.

De ahí lo del principio. La necesidad de trabajar y consolidar nuestra oferta exportable. Tampoco es correcto ni ético, que por vender, completemos el pedido o la exportación con productos de menos calidad o de otros países para generar volumen. Quienes estamos en el área de comercial sabemos que esto sucede y no pocas veces.

Quiero referirme ahora a una expresión creada hace años en relación a nuestra oferta exportable, la expresión de *“boutique”*. Su significado se podría traducir como “poco pero de buena calidad”. Reitero para evitar confusiones, que en esta categorización conceptual no entran nuestras producciones top.

Nuestro país no es un país chico territorialmente. Solo basta compararnos con otros tanto europeos como asiáticos o de Medio Oriente que hoy lideran el ingreso mundial per capita en relación a su PBI. Piensen por mencionar algunos Suiza, República de Corea, Emiratos Árabes Unidos, Qatar, etc.

El desafío o la meta de darle consistencia a nuestra oferta se puede lograr. Buena producción, talento empresarial, voluntad de salir adelante y de alcanzar la excelencia es perceptible en muchos sectores productivos. Debemos coordinar y cuando alguien no cumple sancionar.

Desafíos como la carga de carbono en los productos ya están en la consideración del consumidor exigente a nivel internacional. Eso nos espera a la vuelta de la esquina, pero tenemos antes otras prioridades que resolver.

Lo expresado son ejemplos de lo que sucede en la práctica, son hechos reales, problemas tangibles que se presentan a diario, que nos obligan a pensar en estrategias para sortear las dificultades tanto a nivel interno como cuando salimos a competir en diferentes mercados internacionales.

Nosotros lo podemos hacer, no cabe la menor duda. Eso si, todos los sectores de la sociedad tenemos que estar involucrados y comprometidos

