

<https://doi.org/10.38141/10788/005-1-7>

Euro-Mercados y Euro-Mercadeo para el Café

Bruno Tietz*

19877

INTRODUCCION: PROBLEMAS INVOLUCRADOS EN PRONOSTICAR TENDENCIAS FUTURAS

El punto central en los Euro-Mercados y Euro-Mercadeo para el café serán las tendencias futuras que afectan las compañías y los consumidores. En este contexto, existen dos problemas diferentes. Cualquiera de los dos puede ser una ventana hacia el año 2010, preguntando:

- ¿Cuántas personas existirán en ese año?
- ¿Qué clases de nuevos medios publicitarios existirán entonces?

Alternativamente podemos preguntar: Cómo se comportarán los sectores de fabricación, distribución y de servicios después de la revolución de los medios publicitarios, una vez que todos los hogares estén equipados con un sistema electrónico combinado con la televisión, transmisión de facsímil, teletex, video-

teléfonos, computadores e impresoras de hogar, incluyendo facilidades de impresión de catálogos y periódicos? Probablemente este será el caso del año 2015 o 2020. ||

Muchos de los malentendidos que prevalecen en la discusión corriente se deben a que no se entiende claramente esta diferencia. Existe una diferencia entre los horizontes de tiempo a los cuales corresponden las tendencias específicas. Aquellas que aluden a 1995 son completamente diferentes de las que tocan con el año 2015. Esta diferencia es un factor crucial en cualquier análisis sobre el futuro.

Para el siguiente análisis el horizonte de tiempo contemplado es el 2000 y parcialmente el 2010. De manera que la pregunta que se debe formular a las empresas es: Cómo deben ser una compañía o sus productos en 1995 para alcanzar las metas establecidas para el año 2000? Mentalmente 1995 deberá ser considerado como el pasado. ||

* Intervención del profesor Bruno Tietz de la universidad de Saarland (saarbrücken, Alemania) en el séptimo Congreso Internacional del Café. Berlín, junio 15 de 1990.

A. LA NECESIDAD DE UN ENFOQUE GLOBAL HACIA LA POLITICA DE SOCIEDADES

Los cambios asociados con la terminación del Mercado Europeo Unico y la apertura asombrosa de Europa Oriental, deben ser considerados en el contexto de muchos otros cambios en las condiciones tecnológicas y económicas, las cuales a su turno, están hasta cierto punto aceleradas por la emergencia de un Mercado Unico y por la Perestroika con su idea de una casa común Europea.

La demografía y la geografía tendrán una influencia mucho mayor en el futuro que en el pasado.

En este respecto, el panorama general en Europa, los Estados Unidos de América y el Lejano Oriente, varia mucho. Nuevamente tendremos que acostumbrarnos a prestar más atención a las políticas demográficas y de población.

En 1950, los Estados Unidos tenía 150 millones de habitantes; en 1992, serán 250 millones. El crecimiento

CUADRO 1

PRINCIPALES TENDENCIAS TECNOLOGICAS Y ECONOMICAS QUE SE PRESENTAN AL MISMO TIEMPO

- Consideración de un Mercado Europeo Unico
- Apertura de Europa Oriental
- Nuevas tecnologías de información y comunicación, ej. en telecomunicaciones, sistemas especializados y bases de datos
- Emergencia de problemas ecológicos, ej. en los campos de la agricultura,
- Abastecimiento de agua y eliminación de basura
- Utilización de materiales renovables en vez de materias primas no renovables actualmente en uso
- Biotecnología e ingeniería genética
- Reorganización de investigación e innovaciones.
- Cambios demográficos en las estructuras de edad
- Polarización entre la segmentación cultural y la conformidad cultural.
- Nuevos patrones de vida surgidos a raíz de la movilización automotiva individual.
- Movilidad profesional
- Reorientación en el cuidado de la salud, con especial énfasis en la prevención de enfermedades más que en la cura.
- Nuevas búsquedas de comodidad, ej. hágalo usted mismo.
- Multinacionalización de las compañías.
- Concentración de Compañías, ej. tan solo cinco complejos mundiales permanecerán separados de las 20 compañías fabricantes de carros, y solamente de 3 a 5 fabricantes de computadores.
- Moneda mundial y problemas de deudas.
- Problemas en la capacidad de funcionamiento de las democracias nacionales.
- Cambios mundiales en el poder económico, militar y político.

B. UNA COMPARACION INTERNACIONAL DE TENDENCIAS DEMOGRAFICAS

No es posible adelantar una evaluación de las tendencias económicas futuras para un país determinado sin analizar los cambios económicos y sociales. Otro importante factor que influye en el desarrollo social y económico es la población.

poblacional que ha experimentado los Estados Unidos entre 1950 y hoy en día es equivalente al número total de habitantes que viven en Alemania Occidental y Oriental, en Austria, Suiza y en algunas partes de los Países Bajos.

Dependiendo del método de cálculo utilizado, se han creado unos 30 millones de nuevos empleos en los

Estados Unidos desde 1970 hasta 1989 y cerca de 45 millones desde 1960.

En 1985 el 68% de las mujeres norteamericanas con edades entre los 24 a 44 años trabajaban; en 1984, había 25 millones de madres trabajadoras, mientras que en 1960, solo eran 15 millones.

En 1950, el Japón tenía 83 millones de habitantes; en 1987 su población había crecido a 122 millones de

habitantes, es decir, 39 millones. Entre 1975 y 1987, el número de empleos aumentó en 7 millones.

Los pronósticos demográficos para el año 2010 son bastante desfavorables para Europa Oriental en comparación con otras regiones del mundo. Solamente con la migración cambiará la situación de una población decreciente a una población creciente en Alemania Oriental.

TABLA 1
TENDENCIA DE LA POBLACION TOTAL EN LAS PRINCIPALES
AREAS DEL MUNDO DESDE 1950 HASTA 2025.

Area	1950	1980	1990	2000	en Mill.	2025	1950= 100,0	1980= 100,0
	en Mill.	en Mill.	en Mill.	en Mill.		en Mill.		
Africa	224	481	648	872	1581	705,8		328,7
Asia	1375	2583	3108	4889	4889	269,0		189,3
Europa (1)	392	484	498	509	512	130,6		105,8
America Latina	162	362	448	540	760	460,6		209,9
Norteamérica	166	252	276	295	333	200,6		132,1
Oceanía	13	23	26	30	39	300,0		169,6
USSR	180	266	288	308	351	195,0		132,0
Mundo	2515	4450	5292	6251	8467	336,7		190,3

1) Excluyendo la Unión Soviética y Turquía.

TABLA NO.2
POBLACION DE EUROPA DE 1977 A 1987

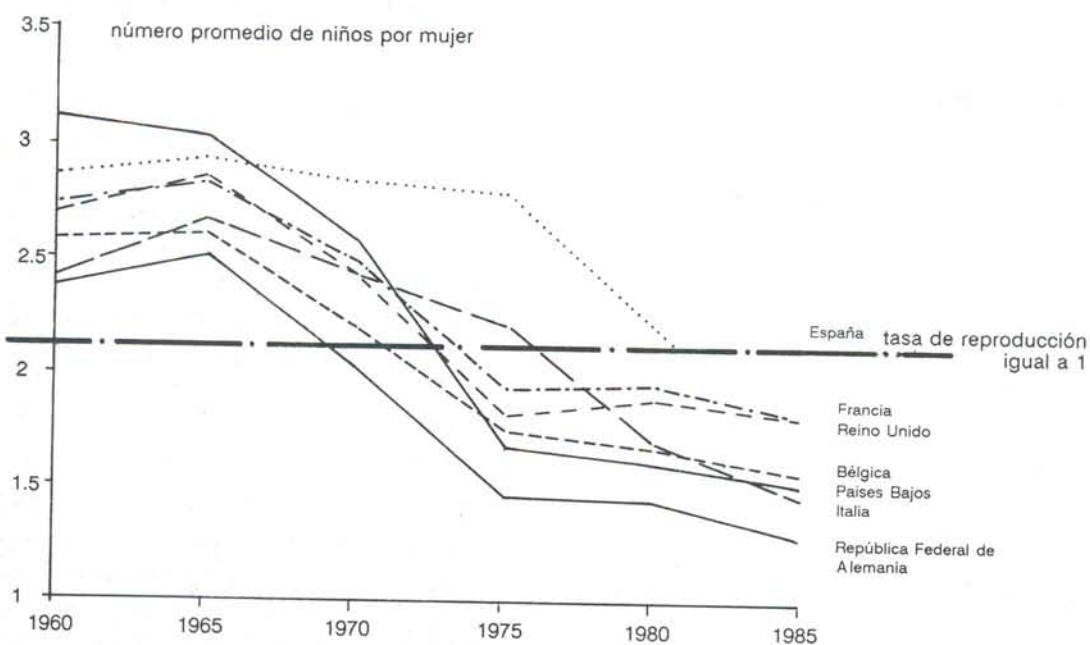
Región	1977	1980	1985	1987
CEE	314.4	318.0	321.1	323.8
EFTA	31.2	31.3	31.6	31.9
Subtotal Europa Occidental	345.6	349.3	352.7	355.7
Unión Soviética	259.0	265.5	278.6	283.1
Otros Comecon	107.6	109.4	112.0	112.4
Subtotal Comecon	366.6	374.9	390.6	395.5
Yugoslavia	21.8	22.3	23.1	23.4
Turquía	41.8	44.4	49.3	51.4
Otros	3.5	3.8	4.1	4.2
Subtotal Grupo	67.1	70.5	76.5	79.0
Total Europeo	779.2	794.8	819.7	830.1

TABLA 3
POBLACIÓN DE EUROPA DE 1987 A 2010

Región	1987	1990	2000	2010
CEE	323.8	324.0	329.8	328.3
EFTA	31.9	32.0	32.3	32.1
Subtotal Europa Occidental	355.7	356.0	362.1	360.4
Unión Soviética	283.1	291.8	314.7	337.1
Otros Comecon	112.4	115.0	120.4	125.2
Subtotal Comecon	395.5	406.8	435.1	462.3
Yugoslavia	23.4	24.1	25.6	28.0
Turquía	51.4	56.9	73.0	93.0
Otros	4.2	4.6	5.4	6.1
Subtotal Grupo	79.0	85.6	104.0	127.1
Total Europeo	830.2	848.3	901.2	949.9

CUADRO NO. 2

TENDENCIAS EN TASA DE NACIMIENTO RELATIVA EN PAISES SELECCIONADOS DE LA COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA DE 1977 A 1987



Entretanto, las tasas de nacimiento de Italia son aún más bajas que las de Alemania Occidental.

Pero, se debe tener en cuenta:

Para las próximas décadas el tener menos hijos se traduce en ingresos personales más altos discretionales para adultos. Esto quiere decir: mayores posibilidades de consumo de café y de bebidas.

TABLA NO. 4

GRUPO DE EDADES DE LA POBLACION EUROPEA EN 1987

Grup. edades	en %			
	EEC	Unión Sov.	Turquía	Polonia
n.enos de 15	19	25	36	26
15-30	44	24	29	22
30-45	23	23	14	20
65 o más	14	9	4	10
Total	100	100	100	100

Existe un proceso de disminución de la población menor de quince años mientras que el porcentaje de la población mayor de sesenta años está aumentando.

Según los estimativos para el período de 20 años de 1985 al 2005 se espera que la población de la Comunidad Europea crezca cerca a un 2% mientras que el crecimiento promedio a nivel mundial podrá ser de un 36% durante este período de tiempo; se espera que la población de los Estados Unidos y de la Unión Soviética crezca un 17%, y la del Japón un 8%. Muchos estados miembros de la Comunidad Europea - incluyendo a Alemania Occidental - han visto estancado el crecimiento de su población.

En 1986, la tasa de nacimiento no ajustada para la Comunidad en su totalidad era de 11.9 nacimientos por 1000 habitantes; en Alemania Occidental, llegó a ser muy baja, registrando 10.3 nacimientos por cada 1000 habitantes.

La población de los "Cinco Grandes" registra casi el 77% de toda la población de Europa Occidental - una participación que probablemente permanecerá constante hasta el año 2000. Los ganadores entre el grupo de los Cinco Grandes serán Francia y España.

Habitantes en Europa Occidental :

- 1987 355.7 millones
- 2000 362.1 millones

Población Mundial:

- 1990 5.3 mil millones
- 2000 6.2 mil millones
- 2025
 - estimativo bajo 7.6 mil millones
 - estimativo medio 8.4 mil millones
 - estimativo alto 9.6 mil millones

No obstante, es posible que hayan corrientes migratorias hacia la Europa Occidental.

Nuevas Dinámicas de Población en Alemania Occidental

Entre 1987 y 2000, la población de Alemania Occidental evoluciona de la siguiente manera:

- fines de 1987 61.2 millones
- 1988 61.7 millones
- 1989 62.5 millones (estimado),
- 1990 63.3 millones (estimado),
- 2000 65.8 millones (estimado).

Este cambio en el crecimiento de la población se debe a la migración de repatriados alemanes desde Europa Oriental y la RDA lo que hizo crecer la población de Alemania Occidental a una cifra de 477.000 habitantes en 1988 y a 800.000 en 1989. Desde enero de 1990 hasta mayo de 1990, el crecimiento ha sido de aproximadamente de 350.000.

Movimientos Migratorios Globales

De acuerdo con los estimativos de las autoridades del Mercado Común Europeo en los cuales se tomó en cuenta las tendencias migratorias totales entre 20 y 60 millones de habitantes adicionales provenientes de los países del Tercer Mundo pueden emigrar a la Comunidad Europea para el año 2005.

A la larga, será casi imposible detener el flujo de migración de los países del Tercer Mundo hacia Europa. La nueva euromanía de los pueblos del Sur se debe a una disminución en las influencias y diferencias culturales.

C. MERCADO EUROPEO UNICO

1. Introducción

Desde la promulgación eufórica de la Ley relacionada con la unificación del mercado europeo, que entró en vigor el 1o. de Julio de 1987, Europa 1992 ha sido un elemento cada vez más visible de la filosofía de las corporaciones, independientemente de si los empresarios o gerentes interesados tienen actitudes positivas o negativas frente a esta nueva realidad.

TESIS Nº 1

Las Compañías pueden ganar más de Europa, o del símbolo de Europa que lo que sugeriría un análisis económico serio.

Los Efectos del Símbolo de Europa Sobre las Opciones de Estrategia de las Corporaciones

Basándose en la experiencia de la iniciativa del Mercado Único, muchas compañías se han visto obligadas a revisar las estrategias que actualmente están siguiendo en sus mercados nacionales y extranjeros, tomando en cuenta los estados miembros y no miembros de la Comunidad Europea, así como las probables tendencias futuras en sus propios países.

La Complejidad de las Reacciones Frente al Mercado Europeo Único

Las compañías responden al naciente Mercado Único tomando decisiones que están directamente relacionadas con él como desarrollando cambios a nivel estructural y organizacional. Uno de los efectos más positivos es que actualmente se están haciendo esfuerzos a nivel de todas las compañías para eliminar peldaños supérfluos en las jerarquías de las corporaciones y en las estructuras institucionales.

El impacto más fuerte que el naciente Mercado Europeo Único ha tenido hasta la fecha es que existe una discusión abierta sobre estrategias en que ha conducido a cuestionar los enfoques unilaterales y las políticas relacionadas con estructuras, comercialización y dirección.

Las condiciones que actualmente imperan para las compañías se pueden comparar con una alza estable en los precios de la Bolsa de Valores lo cual lleva a una atmósfera eufórica y por lo tanto libera energías adicionales. No obstante, la otra cara de la moneda, es que también se menciona la mitología del Mercado Europeo Único. Hay que ser cauteloso para no dejarse llevar hacia ninguno de los dos extremos. Por lo contrario, se debe tratar de mantener una mente crítica y atenta evaluando en forma realista los riesgos y las oportunidades con el fin de encontrar un camino propio hacia Europa para poder reevaluar el camino ya escogido.

La Persistencia de Intereses Nacionales

La velocidad del progreso hacia el Mercado Europeo Único ha disminuido debido a particularidades nacionales en las estructuras industriales y comerciales, así como por una amplia variedad de leyes en disonancia que afectan la economía nacional - en especial diferencias en términos de conceptos competitivos y modelos.

Muchas barreras proteccionistas tradicionales tienen que reducirse y eliminarse.

TESIS Nº 2.

La internacionalización de los esfuerzos no será mucho más fácil después de la consolidación del Mercado Europeo Único.

Los esfuerzos de la internacionalización no tendrán éxito si las compañías involucradas no están dispuestas a invertir una cantidad considerable de energía corporativa y a menos que todos los empleados involucrados posean las habilidades y el profesionalismo que se requiere.

TESIS Nº 3

La voluntad política de Europa está marcadamente diferenciada. Francia y Alemania Occidental con sus nuevos conceptos de consejos bilaterales, son los motores que impulsan este desarrollo.

TESIS Nº 4

El exagerado eurocentrismo y "eurocrasia" representan una amenaza para este desarrollo.

La Integración Global de la Comunidad Europea

Desde un principio se debe tener en cuenta el hecho que la Comunidad Económica Europea forma parte integral de Europa y por lo tanto depende de las condiciones sociales y económicas prevalecientes en los países no miembros. La CEE no debe confundirse con Europa como un todo. Los estrechos nexos políticos y económicos del CEE con los países de la EFTA (o sea, la Asociación de Libre Comercio Europea) deben seguir desarrollándose.

TESIS Nº 5

Al fijar toda la atención al mercado único de la Comunidad Europea, no se deben olvidar los esfuerzos de una globalización económica.

La globalización y europeización son tendencias que hasta cierto punto, pueden evolucionar paralelamente y en combinación entre ellas. No obstante, existen también unas diferencias. Por ejemplo, se formarán nuevos grupos europeos y comenzarán entonces a operar globalmente como grupos europeos. En contraposición, las compañías norteamericanas o japonesas se reorganizarán y unirán sus fuerzas en sus actividades europeas para ser aún más efectivas.

Tecnología de la Información - un Prerrequisito

La tecnología de la información no conoce nacionalidades y por lo tanto ninguna frontera nacional. Se tornará cada vez más internacional hasta llegar a un punto donde desarrollará un lenguaje internacional propio.

Más Complejidad y Compulsión para un Enfoque Integral

El Mercado Europeo Unico es muy importante pero las firmas dinámicas poseen más y mayores opciones. Las firmas o compañías pueden desarrollar escenarios individuales incluyendo Europa Oriental e incluso el Mundo.

TESIS Nº 6

No se debe permitir que el símbolo de Europa establezca una barrera para la integridad y el dinamismo de una política de corporación.

Aceleración de la Tasa de Concentración

Lo primero y esencial es que la iniciativa del Mercado Unico ha desencadenado una nueva ola de fusiones y adquisiciones en cada uno de los estados miembros, en especial en los seis países miembros originales de la Comunidad Europea.

II EL COMERCIO EXTERIOR Y EL CRECIMIENTO ECONOMICO

Se espera que el comercio fronterizo dentro de Europa y entre Europa y los países del Tercer Mundo aumente a una tasa aproximada del 4.0% hasta el año 2000, lo cual incrementará significativamente el crecimiento del Producto Nacional Bruto que alcanzará entre un 2.5% y un 3.0% en términos reales.

TESIS Nº 7

Europa Occidental se volverá menos importante en el sistema económico mundial pero la afluencia de sus ciudadanos crecerá.

Desde el punto de vista económico las décadas venideras de toda Europa serán seguidas por una nueva década del Atlántico.

III. PERFILES POR PAIS UN IMPERATIVO PARA ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

¿Qué requisitos tendrán que alcanzar las políticas corporativas en Europa?

TESIS Nº 8

Es indispensable un análisis minucioso de los perfiles de los países con todas sus particularidades económicas y sociales y sus perspectivas específicas de crecimiento.

Como se mencionó anteriormente, muchas particularidades nacionales en las estructuras industriales y comerciales persistirán debido en gran parte a la falta de poder político de la CEE. Esto moderará considerable-

mente la actual "euro-euforia" y puede aún llevar a un malestar si los estados miembros de la comunidad se alejan de lo correcto y justo permitiéndose prácticas proteccionistas.

Los perfiles por país del consumo del café son muy diferentes.

TABLA 5.

CONSUMO DE CAFE VERDE DE 1985 A 1988

Región	en kg per capita		
	1985	1987	1988
Europa Occidental	5.28	5.59	5.42
Europa Oriental	0.64	0.62	0.60
Unión Soviética (1)	0.21	0.20	
Europa (EEC, Comecon, Yugoslavia)	2.77	2.96	2.87

(1) incluido en las figuras Orientales.

TABLA 6.

IMPORTACIONES DE CAFE VERDE A LOS PAISES EUROPEOS DE 1985 A 1988

Región	en 1000 t		
	1985	1987	1988
Europa Occidental	1862	1988	1945
Europa Oriental	248	244	240
Unión Soviética (1)	58	58	
Yugoslavia	14	59	60
Europa (EEC, Comecon, Yugoslavia)	2123	2291	2245

(1) incluido en las figuras Orientales.

IV. PERFILES DE LA INDUSTRIA INDISPENSABLE PARA ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

TESIS Nº 9

El análisis de los perfiles del país tiene que ser complementado por el análisis de los perfiles de industrias y sectores específicos.

Comercio Mayorista y Comercio Exterior

Inicialmente, el volumen total de comercio crecerá únicamente en algunos grupos de productos lo cual involucrará parcialmente un proceso de reestructuración.

Debido a los nuevos países integrados a la Comunidad como España, Portugal y Grecia - países que poseen un potencial de desarrollo notable - bien puede ocurrir que los productos comprados antiguamente a terceros países serán adquiridos en el futuro en los países miembros de la CEE. Esto se hará posible a través de formas tanto antiguas como nuevas de contratación de mercadeo, por ejemplo una cooperación contractual intensiva entre compañías nacionales de tipo comercial y compañías extranjeras manufactureras.

Los grupos domésticos de mayoristas y minoristas establecerán un número creciente de filiales y subsidiarias en otros países miembros de la CEE. Los modelos de ventas que demuestren ser exitosos en un país serán transferidos cada vez más a otros países. El ritmo y la intensidad de este desarrollo crecerá con la aceptación cada vez mayor de la idea de unificación europea en la mente de los consumidores.

Comercio Minorista

La creciente internacionalización de las relaciones entre los países de la CEE y EFTA es otra tendencia que se puede observar.

Internacionalización de las Compañías de Suscripción por Correo

La diferencia en los precios del correo y las condiciones será un factor que tratará de imponer límites en los esfuerzos de la internacionalización en el campo de las exportaciones. En cambio, las compañías dedicadas a suscripción por correo, probablemente continuarán operando desde diferentes puntos de ubicación en varios países con catálogos separados. Para Europa se prevee que en un futuro habrán pruebas con catálogos en varios idiomas. Sin embargo, tendrá que transcurrir un lapso de tiempo considerable antes de ser aceptados. Esto puede ser importante para ordenar café por correo.

Zonas de Mercadeo en Europa

Se espera que las siguientes cuatro zonas de mercadeo se desarrollen en Europa dentro de unos pocos años:

1. El Reino Unido y los países Escandinavos.
2. Francia, Italia, Portugal, España y algunas regiones de Bélgica.
3. Alemania, Austria, Suiza, y la mayor parte de los países del área de Benelux.
4. Grecia y posteriormente Turquía.
5. Europa Oriental excluyendo la Unión Soviética.
6. Unión Soviética.

Los principales mercados requerirán de una diferenciación cultural. No obstante, de acuerdo con las investigaciones realizadas por la firma de investigación de mercadeo Eurisko con base en Milán, existen dos grupos de población cuyas diferencias nacionales todavía persisten: adolescentes y ejecutivos.

Diferencias Entre los Consumidores

La posición de un producto dado en un mercado nacional puede variar en forma significativa en un mercado exterior. Mientras que algunos cosméticos franceses o marcas de whiskey inglés tienen una imagen de calidad clasificada como media en sus propios países, estos mismos productos se comercializan exitosamente como marcas exclusivas en otros países.

TESIS N° 10

Es esencial desarrollar estudios específicos de mercadeo.

Los mercados del café varían según las diferencias en sabores y según las diferencias en ingresos lo cual se refleja en preferencias por Arábicas y Robustas.

TABLA 7.

LOS PORCENTAJES DE LOS TIPOS DE CAFE VERDE EN DISTINTOS PAISES

País	Arábicos	Robustas	Otros
Bélgica/Luxemburgo	79	21	-
Alemania Occidental	92	8	-
Dinamarca	84	14	2
Finlandia	99	1	-
Francia	43	55	2
Grecia	92	7	1
Reino Unido	55	44	1
Italia	51	49	-
Países Bajos	75	23	2
Noruega	98	1	1
Austria	89	9	2
Portugal	21	78	1
Suecia	100	-	-
Suiza	79	13	2
España	68	26	6

Los precios del café varían enormemente debido a las diferentes estrategias tributarias nacionales.

TABLA 8.

EL PRECIO DEL CONSUMIDOR PARA 500 G. DE CAFE TOSTADO EN PAISES SELECCIONADOS - SEPTIEMBRE 1989 -

Pais	en Marcos
Países Bajos	4.95
España	5.40
Bélgica	5.52
Francia	5.63
Noruega	5.72
USA	5.79
Suecia	5.87
Finlandia	6.31
Austria	7.29
Suiza	7.30
Dinamarca	7.87
Alemania Oriental	8.05
Reino Unido	8.17
Japón	20.10

Fuente: ICO

TABLA 9.

PRECIOS DEL CONSUMIDOR PARA CAFE EN ALEMANIA ORIENTAL DE 1978 A 1988

Año	precio promedio en Marcos	
	café tostado empaqué al vacío-500 g	café soluble frasco - 100 g
1978	12.42	7.98
1979	10.86	7.45
1980	11.50	7.56
1981	11.40	7.22
1982	10.80	7.23
1983	10.84	7.26
1984	11.35	7.40
1985	12.09	7.74
1986	12.49	8.29
1987	9.96	7.70
1988	8.94	7.25

El desarrollo del precio del café puede ser extremadamente diferente al del índice general del precio de los alimentos.

TABLA 10

INDICE DE PRECIO PARA EL COSTO DE VIDA Y PARA PRODUCTOS DE ABARROTES Y CAFE EN ALEMANIA OCCIDENTAL DE 1978 A 1988

Año	Costo de Vida	Comest.	1980 = 100,0	
			café tost. empaq. al vacío 500g.	café solub. frasc. 100g
1978	91.1	94.5	106.3	105.0
1979	94.9	96.1	94.3	98.5
1980	100.0	100.0	100.0	100.0
1981	106.3	104.8	96.2	97.4
1982	111.9	113.3	104.6	98.9
1983	115.6	114.3	102.1	100.7
1984	118.4	116.0	105.1	102.1
1985	121.0	116.9	111.1	106.6
1986	120.7	117.6	157.7	111.9
1987	121.0	117.0	93.9	105.8
1988	122.4	117.2	85.1	100.8

Los Efectos de la Concentración y de las Redes en el Mercado Europeo Unico

Algunos de los efectos causados por el surgimiento del Mercado Europeo Unico son difíciles de identificar sin el análisis de las relaciones verticales y horizontales entre los diferentes jugadores del mercado. Esto se puede ilustrar por medio de un ejemplo de cómo la estructura del abastecimiento se cambia por la adquisición de una compañía: Si una cadena de almacenes holandeses compra un almacén regional alemán de cadena, es muy probable que los abastecedores de la compañía holandesa también se tornarán los abastecedores de la compañía alemana. Por lo tanto, los abastecedores alemanes perderán una parte de sus mercados de ventas. La internacionalización de ventas al por menor de alimentos cambiará la participación en el mercado de los abastecedores y esto sucederá a su vez, en el campo del café.

TESIS N° 11

Un monitoreo eficaz de la competencia es indispensable - así como una evaluación de los efectos de los cambios en la competencia-.

Evaluación de Objetivos de la Internacionalización

Los objetivos y los motivos que impulsan a las compañías a volverse activas en el campo internacional varían ampliamente. También estos objetivos proporcionan información sobre el tipo de internacionalización deseada por parte de las compañías individuales.

TESIS Nº 12

Generalmente, las compañías necesitan una buena filosofía corporativa y en especial requieren una filosofía adecuada de internacionalización.

D. CAMBIOS EN LOS VALORES DEL CONSUMIDOR

El cambio de valores tendrá un impacto considerable sobre el desarrollo de la manufactura, comercio y servicios en el futuro.

El meollo del cambio de valores en las naciones industrializadas occidentales con su alto nivel de vida será lo que se traducirá en una variedad de valores, por ejemplo, habrá un sin número de estilos de vida cada vez mayores y el manejo de la vida de cada individuo de acuerdo a sus propias preferencias.

Nunca antes han existido puntos de vista tan diferentes sobre dietas, vestuarios, modas o diseños de casas y muebles.

Esta es una de las razones por las cuales las diferentes industrias experimentan diferentes ciclos económicos y por qué algunas compañías se desempeñan tan satisfactoriamente, mientras en general, su industria se ve afectada por una tendencia económica bajista. Es el perfil de desempeño de las compañías que pertenecen a una industria determinada el que se combina para determinar el éxito o el fracaso de una industria.

El sector de distribución encontrará una creciente dificultad para usar ofertas nuevas o actuales a fin de hacerle frente a la creciente segmentación y diferenciación de las necesidades de la comunicación que surgen del proceso de compra.

Un ejemplo típico de la segmentación polarizada de los consumidores es el siguiente:

1. Conciencia de precios excesivamente altos por una parte y
2. Por otra, una orientación sólida de servicio con los envíos a domicilio, por ejemplo, poniendo en práctica exitosamente los servicios de alimentos congelados o por medio de compañías de mercadeo de Alemania Occidental.

Los cambios en los valores generales dan lugar a cambios en los valores del consumidor.

En una sociedad cada vez más prospera el abastecimiento de bienes y servicios tiende a volverse un asunto rutinario. Por lo tanto habrá menos interés en quién produce o distribuye estos bienes y servicios.

Los fabricantes y el comercio minorista tendrán que hacerle frente a una competencia cada vez más difícil en diferentes campos tales como:

- instalaciones de seguridad debido a una creciente necesidad de la misma,
- turismo
- industria de la información
- educación
- industria del ocio
- una tendencia cada vez mayor por parte de los consumidores para comer fuera de casa

La mayoría de estos desarrollos se traducen en buenas oportunidades para el consumo de café.

Una tendencia especialmente pronunciada, que refleja un cambio en los valores, es la creciente preferencia del consumidor por los viajes. Un lema que siguen los empleados tanto en el sector público como en el privado es: "Si está en apuros - viaje!"

Todos estos cambios de valores deben evaluarse minuciosamente.

Ecología

De acuerdo con los estimativos de la "Gesellschaft für rationale Psychologie" (GRP)*, los consumidores de Alemania Occidental se pueden dividir en cuatro grupos según sus actitudes generales hacia puntos de interés ecológico.

- 10 al 12% personas con un alto grado de concientización del medio ambiente y por lo tanto una marcada demanda de orientación hacia este valor, y
- 20% personas con una concientización considerable del medio ambiente que se refleja en parte en compras de productos y servicios compatibles con el medio ambiente.
- 30% Eco-consumidores latentes sin ningún comportamiento ecológico pronunciado y
- 40% consumidores que no se ven afectados por ninguna preocupación ecológica.

En otros países de Europa Occidental la toma de conciencia del medio ambiente por parte de los consumidores es probablemente menos desarrollada que en Alemania Occidental.

Desafío para las Compañías

En los próximos años la tarea de hacerle frente a los problemas ecológicos producirá nuevos retos. En la década de los 90 productos y procesos cuya fabricación

* Sociedad Alemana de Psicología Racional.

es dañina desde el punto de vista del medio ambiente serán denunciados por ser tan inmorales como la producción o trato de drogas.

Este componente ecológico se refiere a:

- el consumo de niveles de energía y agua
- la contaminación del agua. Por ejemplo, control de detergentes
- la emisión de ruidos
- la utilización de clorofluorocarbonos,
- los recursos, por ej. el consumo de materias primas

Conciencia del Medio Ambiente

La creciente toma de conciencia sobre el medio ambiente por parte de los consumidores afecta la industria de los empaques en especial por las siguientes razones:

1. Existe una tendencia para usar la menor cantidad posible de empaques,
2. Existe una tendencia para fabricar empaques sin algunas materias primas utilizadas en esta industria tales como el plástico,
3. Existe una tendencia para utilizar empaques reciclables y,
4. Existe una tendencia para reducir la cantidad de desechos producidos.

Las cadenas de restaurantes que venden comida rápida se han visto atacadas por utilizar empaques plásticos basados en clorofluorohidrocarbonos. El gobierno de Alemania Occidental y en especial el Ministerio Federal para el Medio Ambiente han hecho un llamamiento a los fabricantes para que se abstengan de utilizar estas sustancias debido a que ellas aumentan la destrucción de la capa de ozono que circunda el planeta.

La diferencia principal entre el cultivo de café "orgánico" y el convencional es que los cultivadores de café "orgánico" no utilizan ni fertilizantes ni pesticidas y que además siembran plantas de sombrero conjuntamente con las matas de café en sus plantaciones.

Naturalmente, este resultado no se logra inmediatamente cuando los cultivadores dejan de utilizar fertilizantes, pesticidas e insecticidas químicos. Durante los primeros años el rendimiento por planta se reducirá considerablemente debido a que las plantas han estado acostumbradas a la aplicación de fertilizantes. Utilizarán su energía para fortalecer el desarrollo radicular y por lo tanto, producirán menos frutos. Además, también será necesario desarrollar un concepto de tipo global o integral para la plantación bajo estudio. El control biológico de plagas tendrá éxito solamente si se

establecen las condiciones ambientales requeridas para tal fin, por ejemplo, distribuir la plantación en diferentes niveles de altitud adaptándose así a la vegetación natural que se encuentra en el lugar.

Actualmente el café "orgánico" es más costoso que el café cultivado bajo métodos convencionales. Los caficultores reciben un precio tres veces mayor que el del precio regular por su café. La producción ecológicamente sostenida de este "bio-café" o café "orgánico" y especialmente su procesamiento hecho totalmente por separado en las plantas purificadoras tiene su precio.

Aunque los estudios adelantados por la industria del procesamiento del café y por institutos de investigación independientes han mostrado en repetidas ocasiones que debido a sus propiedades específicas o particulares el café tostado no contiene residuos problemáticos para los consumidores, esto no indica nada sobre la contaminación del medio ambiente y la exposición de las personas empleadas en el proceso de la producción del café a esta contaminación.

Desafortunadamente, se debe señalar que no todos los productos que en la actualidad se comercializan bajo el rótulo "orgánico" satisfacen los requisitos estrictos asociados establecidos para poder hacer uso de este término. Solamente los productos que realmente se producen sin agentes químicos merecen ser llamados "orgánicos" o "biocafé". No es suficiente tan solo reducir las cantidades de fertilizantes, pesticidas o insecticidas. Por esta razón, cuando se compran productos de café los consumidores deben verificar cuidadosamente cual fue el método de producción que se aplicó, por ejemplo, los métodos utilizados por organizaciones privadas reconocidas.

Si las pruebas piloto actualmente utilizadas son exitosas, podrá ser posible concertar un cultivo "orgánico" así como la producción de cultivos comerciales y alimentos básicos reduciendo a la vez la dependencia de monocultivos.

De acuerdo con la Organización Internacional del Café (ICO) el consumo actual de café por parte de los países consumidores alcanza 70 a 71 millones de sacos de café verde. Por otra parte, el total de la cosecha mundial de café exportable llegó a 70 millones de sacos en el período 1989/90. Durante el período de la pre-cosecha, el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos había estimado en 69 millones de sacos la producción exportable.

Toma de Conciencia Sobre los Efectos de la Salud

La toma de conciencia sobre la salud por parte del consumidor afecta la demanda de los nuevos

productos alimenticios que promocionan la salud, nuevos productos para la higiene personal así como otros productos innovadores en el campo de la salud.

Las publicaciones del Profesor Derby sobre varios aspectos de "El Café y la Salud" han cambiado en Francia la opinión general de la prensa. Mientras tanto los medios han publicado cientos de artículos positivos tanto a nivel local como nacional.

LOS CONSUMIDORES

El nuevo movimiento del consumidor se conoce con el término de "consumerismo". Es un movimiento encaminado hacia una afirmación organizada de los derechos del consumidor.

Las relaciones públicas como la información en general sobre el café tienen que ser desarrolladas sistemáticamente.

Esta es la pregunta clave: debe el consumidor afirmar sus derechos individualmente o cederlos a una organización, y en caso afirmativo hasta qué punto? Los guardianes de la ideología del consumerismo en Alemania Occidental son las asociaciones de consumidores.

Se expresan claramente dos componentes en el consumerismo:

1. El temor a la contaminación de alimentos
2. El temor a la contaminación ambiental lo cual conduce a la contaminación de alimentos.

En última instancia los dos componentes se basan en un cambio en el compromiso entre producción (incluyendo el proceso de producción así como el costo del mismo) y el grado de abastecimiento de los consumidores según sus ingresos.

VALORES Y CAFE

Otra tendencia importante es que por lo general todas las decisiones de compra incluyendo los artículos para hombre se ven influenciados cada vez más por las mujeres. Esto significa que para muchos productos la publicidad tendrá que utilizar conceptos duales. Por qué en las revistas de mujer el diseñador de vestuario para hombres usa avisos diferentes a los publicados en la revista de noticias "Der Spiegel"? Existe algo como un diseño de productos según el sexo?

El café necesita una publicidad triple así como paralela para:

- familias
- mujeres
- hombres

El café necesita una publicidad dirigida a un grupo de edad específico.

El café necesita una publicidad específica sobre su valor.

Esto da lugar a las siguientes preguntas. ¿Cuáles son los valores que el grupo de consumidores actuales estima como importantes? ¿Qué valores y en qué orden de prioridad se estima que puedan ser importantes en el futuro? Existen estrategias que son muy superiores a las herramientas tradicionales de mercadeo tales como el precio, la clasificación del producto y del personal. Dos de los elementos de estas superestrategias son el valor del mercadeo y el símbolo de la misma. El diseño sirve para estos dos propósitos.

EL CONCEPTO DE LOS VALORES DEL CONSUMIDOR

Se pueden distinguir las siguientes categorías de demanda según sus valores:

- demanda emocional
- demanda racional

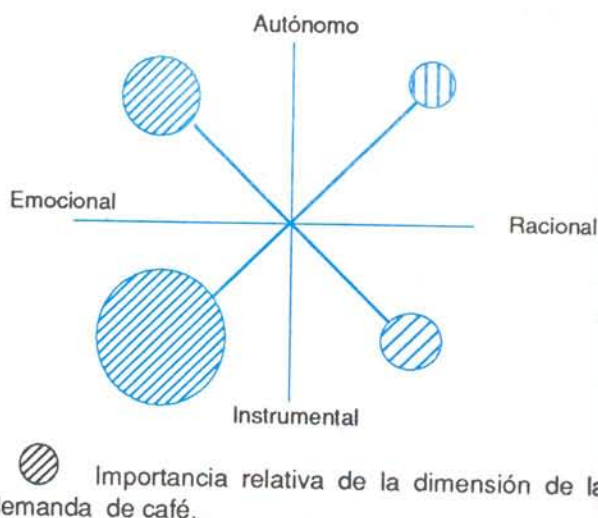
así como

- demanda autónoma
- demanda instrumental o atada.

Cada producto se dirige a estos valores del consumidor. A la inversa, estos valores se encuentran en todos los productos y en diferentes combinaciones.

El concepto del valor del consumidor puede ser más importante para la composición de los productos que el concepto del grupo especial objetivo.

CUADRO 3
ASPECTOS DE LA DEMANDA DE CAFE POR PARTE DEL CONSUMIDOR

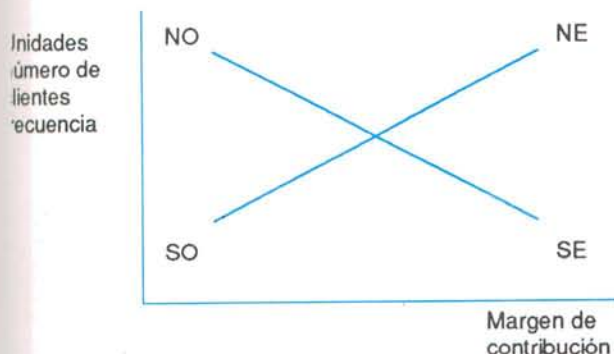


Estos valores del consumidor también deberán ser tomados en cuenta por los fabricantes en sus estrategias frente al comercio.

ALORES DEL CLIENTE Y ACEPTACION DEL PRODUCTO

Los valores que los clientes le fijan a los productos y servicios se reflejan en el nivel de aceptación. Por medio de un compás de aceptación es posible medir los cambios en los parámetros del cliente tales como las unidades vendidas, el número de clientes o la influencia de las compras así como los parámetros de los negocios como por ejemplo márgenes de contribución y ventas.

**CUADRO 4
COMPAS DE ACEPTACION**



En el futuro este compás de aceptación será utilizado por el comercio para evaluar a los fabricantes.

El café en varios países es un producto cuyas ventas crecen y los márgenes de contribución disminuyen; esto ocurre en Alemania Occidental. Por lo tanto, los minoristas no están muy interesados en fortalecer y desarrollar el departamento de café.

E. EL CAMBIO DE LA ESTRUCTURA ECONOMICA Y EL CAFE

En toda Europa el sector industrial está declinando mientras que el sector de servicios está registrando un crecimiento significativo. El cambio hacia los servicios y la generación de empleo en las oficinas es un factor muy importante para estimular el consumo de café.

F. LA PROYECCION DE LA DEMANDA

Las estrategias futuras de mercadeo deben estar encaminadas hacia la correlación de cambios cuantitativos en información básica socio-económica, (por ejemplo, disminución en la población) en relación a los

efectos del cambio de valores a fin de poder evaluar las consecuencias que podrían tener para la demanda. Esto también se puede utilizar como base para desarrollar técnicas de pronóstico superiores que a su vez pueden ayudar a reducir las deficiencias involucradas en los actuales métodos de pronósticos.

CUADRO 8

TENDENCIAS DE SUSTITUCION PARA EL CAFE

dirección	hoy	mañana	efecto
disminución negativa	café	té	%
		bebidas no alcohólicas	
crecimiento positivo	bebidas alcohólicas	café	++
	leche	café	+
tendencias acumuladas para café	baja de café	alza de café	+

FACTORES DE CRECIMIENTO QUE INFLUYEN EN EL CONSUMO DE CAFE

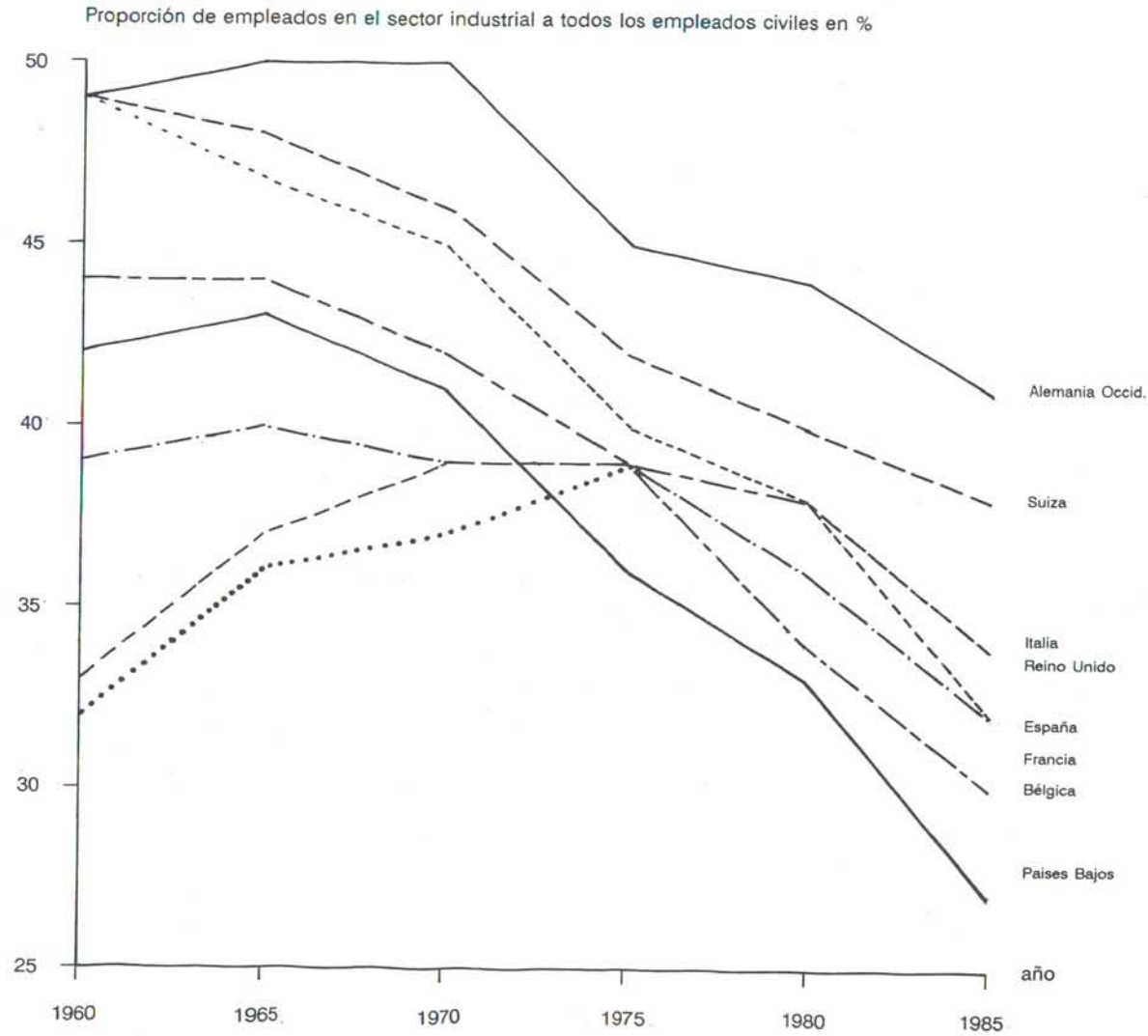
- mayor expectativa de la vida
- más personas de edad
- más empleados en servicios
- más actividades de oficina
- mayor ingreso real
- más tiempo de ocio
- más viajes
- anti-alcoholismo
- más máquinas de café
- más segmentación de productos

FACTORES DE DISMINUCIÓN QUE INFLUYEN EN EL CONSUMO DEL CAFE

- purismo de salud,
- más bebidas no alcohólicas,
- cultura del té intensificada,
- tributación discriminadora
- baja calidad para el consumo fuera del hogar

CUADRO 5.

EL DESARROLLO DE LA PROPORCIÓN DE EMPLEADOS EN EL SECTOR INDUSTRIAL EN RELACION A TODOS LOS EMPLEADOS EN EL SECTOR CIVIL EN PAISES SELECCIONADOS DE LA CEE DESDE 1960 A 1985.

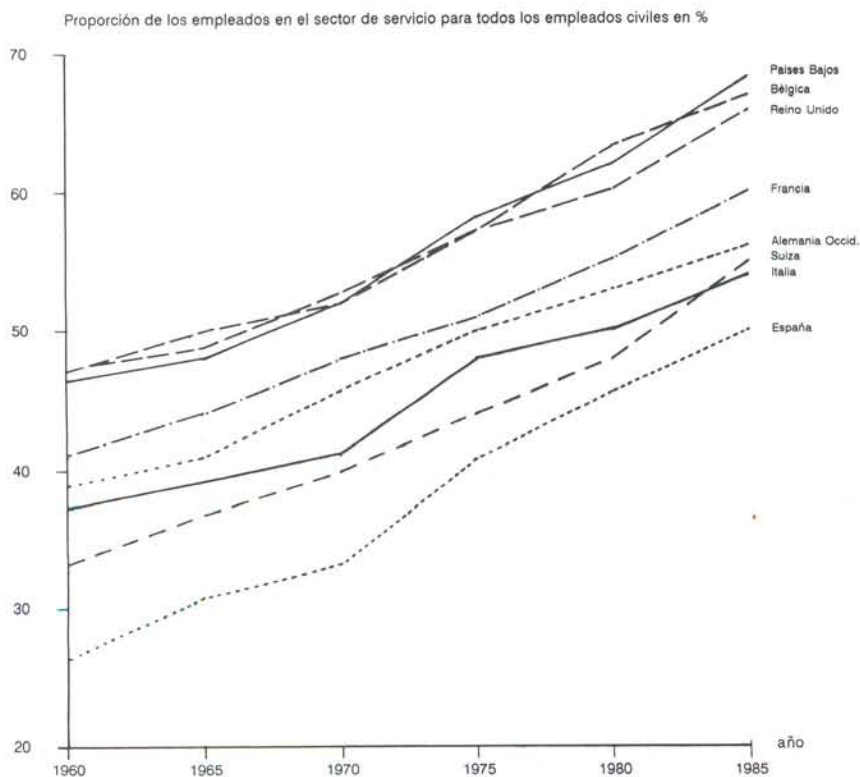


FUENTE ILEC, ICC (EDIT.), BIPE, PARIS, 1989

CUADRO 6.

EL DESARROLLO DE LA PROPORCIÓN DE EMPLEADOS EN EL SECTOR DE SERVICIOS EN RELACION A TODOS LOS EMPLEADOS EN EL SECTOR CIVIL EN PAISES SELECCIONADOS DE LA CEE.

EL DESARROLLO DE LA PROPORCIÓN DE EMPLEADOS EN EL SECTOR DE SERVICIOS EN RELACION A TODOS LOS EMPLEADOS EN EL SECTOR CIVIL EN PAISES SELECCIONADOS DE LA CEE.



FUENTE: ILEC, ICC (EDIT.): L'EVOLUTION DES CANAUX DE DISTRIBUTION ET DES CONSOMMATIONS EN EUROPE, ETUDE DU BIPE, PARIS, ABRIL DE 1989, P. 36.

TABLA 11
CONSUMO ESTIMADO DE CAFE VERDE EN EUROPA
EN 1988 Y 2000

Región	1988	en kg per capita		
		pes.	2000 med.	opt.
Europa Occidental	5.42		7.05	
Comecón	0.60	1.80		2.40
Unión Soviética (1)	0.20	0.60		1.20
Yugoslavia	2.53		5.00	
Europa (2)		4.31		4.61
USA	4.40	5.20		5.50
Japón	2.20	3.40		3.80

1) incluido en las figuras de Comecón

2) sin Turquía y otros pequeños 1988: 2.87

Fuente: "Data System 1990", Handelsinstitut an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

TABLA 12
CONSUMO ESTIMADO DE CAFE VERDE EN EUROPA
EN 1988 Y 2000

Región	1988	en 1000 t		
		pes.	2000 med.	opt.
Europa Occidental	1945		2508	
Comecón	240	712		940
Yugoslavia	60		117	
Europa (1)	2245	3337		3574

(1) sin Turquía y otros pequeños.

Fuente: "Data System 1990", Handelsinstitut an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

G. VENTAS AL DETALLE

I. LA ESTRUCTURA DE COSTO

La estructura de costos en las ventas al por menor varían dependiendo del tipo de agencia involucrada. Por ejemplo, la participación de los costos de la mano de obra en ventas, es más bajo en los almacenes de descuento de alimentos (4.5%) y más alto en almacenes de mercancía selecta (16.5%).

II. LA LEY DE MARGENES COMERCIALES CRECIENTES Y CREACION DE VALOR CRECIENTE

Los márgenes de comercio crecieron pronunciadamente entre 1960 y 1979. La Ley de Márgenes Comer-

ciales Crecientes que se aplica en el nivel microeconómico se está debilitando constantemente en el nivel macroeconómico por el surgimiento de nuevos tipos de almacenes con márgenes de ganancias comparativamente más bajos. Las ganancias brutas relativas en las ventas al por menor, no sufren una baja en el transcurso del tiempo debido al impacto inicial mínimo en el mercado de los innovadores, y también la expansión de sus márgenes de utilidades, con el correr del tiempo.

La principal causa para los márgenes crecientes es la relativa falta de oportunidad, comparada con la industria manufacturera, para aumentar la productividad del trabajo en las ventas al por menor.

TABLA 13
EL GASTO DEL CONSUMIDOR EN ALIMENTOS EN EUROPA
EN 1977 Y 1987

País	Datos en Millones ¹		Crecim. porcent.		1987	Gasto Per cáp. (dólares)
	1977	1987	1977-1987	%	Mill. dólares	
Miembros CEE						
Bélgica	349354	654336	87.30	2.05	17527	1767
Dinamarca	28760	61558	114.04	1.05	9000	1755
Francia	230513	521311	126.15	10.16	86730	1559
Alemania Occidental	138820	201202	44.94	13.12	111941	1830
Grecia	219713	1695529	671.70	1.47	12520	1253
Irlanda	986	4496	356.03	0.78	6690	1888
Italia ²	35216	124648	253.95	11.27	96172	1677
Luxemburgo ³	12064	20557	70.40	0.06	551	1500
Países Bajos	26990	38557	42.86	2.23	19034	1298
Portugal ³	165180	1293550	683.12	1.08	9182	887
España ³	1930800	6083740	215.09	5.77	49269	1269
Reino Unido	16047	32500	102.53	6.24	53261	936
Total CEE				55.29	47875	1457
Miembros EFTA						
Austria	88130	149987	70.19	1.39	11863	1567
Finlandia ³	16286	37238	128.65	0.99	8472	1718
Islandia	801	35127	4285.39	0.11	902	3665
Noruega	21480	55895	160.22	0.97	8296	1981
Suecia	41996	90451	115.38	1.67	14266	1699
Suiza ³	18880	29954	58.65	2.35	20087	3072
Total EFTA				7.49	63885	2004
Miembros OMEA						
Bulgaria ³	1949	3894	99.86	0.53	4511	503
Checoslovaquia ³	59374	102696	72.96	2.23	19018	1221
Alemania Oriental	38052	49555	30.23	3.23	27571	1657
Hungría	80111	212609	165.39	0.53	4526	426
Polonia	353900	3718360	950.68	1.64	14027	372
Rumania	57120	109200	91.18	0.88	7502	327
USSR ³	92100	142800	55.05	26.19	223509	790
Total OMEA				35.23	300663	760
Otros						
Albania ³	1312	7320	458.03	0.14	1177	382
Cyprus	76	198	159.50	0.05	451	663
Gibraltar	12	18	56.06	0.00	30	999
Liechtestein ³	58	70	20.96	0.01	47	1673
Malta	49	103	110.54	0.04	299	869
Monaco ³	119	287	141.34	0.01	48	1770
Turquía ³	572000	7400000	1193.71	1.01	8633	168
Yugoslavia ³	240108	4660700	1841.08	0.74	6324	270
Total				1.99	17008	215
Total Europeo				100.00	853432	1028

1) Datos en monedas nacionales

2) Mil millones de liras

3) Estimativos Euromonitor

Fuente: Cuentas Nacionales/Estimativos Euromonitor, citados de: Euromonitor (Ed.): Inf. del Mercadeo Europeo y Estadísticas de 1990, 25 Ed., Londres 1990, p. 248 f.

TABLA N° 14
ESTRUCTURADE COSTO PARA TIPOS SELECCIONADOS DE AGENCIAS
MINORISTAS EN ALEMANIA OCCIDENTAL EN 1990

	almac. dcto alimen. autoserv.	hiperm. almac. por pptos (prom.)	super- mercad.	almac. varied.	almac. por Dptos	almac. merc. Selec. Prom.
	- % participacion de ventas -					
costos trabajo	4.5	5.0	8.5	12.0	19.0	16.5
costos alquiler	2.0	2.0	1.5	5.0	3.0	3.5
depreciación	1.0	1.5	1.5	2.0	2.0	1.5
publicidad	1.0	1.0	1.0	1.0	1.5	1.5
otros costos directos	1.0	4.0	1.0	6.0	4.5	4.0
margen de contribución para costos centrales	4.0	4.0	8.5	2.0	3.0	
costos totales	13.5	17.5	22.0	28.0	33.0	27.0
	- en % participacion de costos totales -					
costos trabajo	33.5	30.0	39.0	43.0	37.5	61.1
costos alquiler	14.8	12.0	7.0	18.0	9.1	12.9
depreciación	7.4	9.0	7.0	7.0	6.1	5.6
publicidad	7.4	6.0	4.5	4.0	4.5	5.6
otros costos directos	7.4	24.0	4.5	21.0	13.6	14.8
margen de contribución para costos centrales	29.6	19.0	38.0	7.0	9.1	-

Fuente: cálculos propios del autor.

TABLA 15

MARGENES COMERCIALES EN COMPAÑIAS SELECCIONADAS Y TIPOS DE ALMACENES EN ALEMANIA OCCIDENTAL DE 1960 A 1988

Año	Margen Comercial como % del costo de productos comprados ¹		
	Karstadt AG	Kaufhof AG	minoristas especialistas ²
1960	41.8	45.3	35.9
1965	44.1	48.4	37.9
1970	61.6	67.5	49.7
1975	64.6	71.4	56.0
1976	63.8	71.2	56.3
1977	64.2	72.6	56.5
1978	69.1	75.1	58.2
1979	70.3	74.8	59.5
1980	73.5	76.9	60.5
1985	75.3	73.7	62.1
1988	80.9	75.4	62.6

¹ Hasta 1967, incluyendo impuesto de ventas; desde 1968, incluyendo impuesto de valor agregado.

² Unicamente firmas cubiertas por la confrontación de la interfirma del Instituto für Handelsforschung, Universidad de Colonia.

Fuente: cálculos del propio autor basados en los informes anuales.

En almacenes establecidos los márgenes comerciales tenderán a elevarse debido a que la productividad aumentará con menos rapidez que los costos.

Sin embargo, debido al surgimiento de tipos de almacenes nuevos, agresivos y efectivos en costo, la creación de un valor global en el comercio no aumentará; de hecho, incluso ha bajado en Alemania Occidental.

DIFERENCIAS EN LAS CONDICIONES DE DIRECCION DE EMPRESAS

El rendimiento de almacenes seleccionados no alimenticios a gran escala - en términos de ganancias antes de deducción de impuestos incluyendo intereses sobre activos fijos como un porcentaje del total de activos.

se registra a continuación:

- Reino Unido	23.0 %
- Países Bajos	10.6 %
- Francia	6.3 %
- Alemania Occidental	5.5 %

TABLA 16

MARGENES COMERCIALES COMO UN PORCENTAJE DE VENTAS (EXCLUYENDO EL VAT) EN EUROPA OCCIDENTAL

Tipos de Salidas	Participac. Percent.	
	Categ.	Prom.
Mayoristas	12 - 18	16
Minoristas Especialistas		
Tradicional	28 - 33	30
Supermercados Especializados	25 - 30	27
Almacenes por Departamentos de Auto-Servicio	19 - 24	21
Almacenes por Departamentos	29 - 35	33

La rotación del capital en estas industrias es relativamente igual, oscilando entre 2.2 y 3.6.

No obstante, los intereses y ganancias sobre el capital de préstamo -como un porcentaje de ventas- presentaron diferencias considerables.

- Reino Unido	10.0 %
- Países Bajos	4.0 %
- Francia	2.0 %
- Alemania Occidental	1.2 %

Con base en estas ventas comparativas, la capitalización de las empresas de tipo comercial en el Reino Unido es aproximadamente el triple de otras compañías fuera del Reino Unido.

III. DINAMISMO DE LOS TIPOS DE ALMACENES

INTRODUCCION

En los últimos años se ha registrado una tendencia más o menos fuerte hacia la concentración en todos los países de Europa Occidental conjuntamente con un marcado crecimiento desproporcionalmente alto de las compañías más grandes. Estas incluyen:

1. hipermercados
2. almacenes de cadena grandes
3. compañías de suscripción por correo
4. cooperativas de consumidores
5. almacenes por departamentos (hasta cierto límite)

Se espera que las participaciones en el mercado de este tipo de almacenes continuará su tendencia alcista con excepción de los almacenes por departamentos.

El comercio detallista actualmente se enfrenta a varios problemas:

1. Casi no existen nuevas áreas de demanda de consumo.

2. Existe una creciente competencia de precios entre tipos de almacenes similares.

3. Las compañías extranjeras cuya operación es exitosa ejercen una presión cada vez mayor sobre los mercados internos.

Siempre y cuando no se presenten intervenciones importantes de tipo legal, se pueden esperar las siguientes tendencias para los diferentes tipos de almacenes:

1. Las tendencias hacia la concentración persistirán especialmente en el campo detallista no relacionado con alimentos.

2. En el sector de ventas al detal, los almacenes de descuento especializados así como los mercados también especializados ejercerán una presión considerable sobre los almacenes tradicionales especializados. La ventaja que logran los almacenes de descuento especializados en ventas de alimentos al por menor será un incentivo para futuras innovaciones.

3. La polarización entre el descuento y el servicio se tornará multidimensional debido a los nuevos medios. El servicio puede ser:

- más comodidad, por ejemplo, comprar desde la casa
- control en la regularidad, por ejemplo, enviar drogas de estricta venta bajo prescripción médica por medio de una red de envío a domicilio permitiendo también hacer nuevas órdenes de la droga en venta.

4. La distribución a tiempo se volverá cada vez más importante.

5. El funcionamiento de redes internacionales así como compras y contactos internacionales regulares aumentará.

6. Existe una tendencia a seguir aumentando los medios de comunicación múltiples. La comunicación e información a nivel individual, de grupo y de masas, se integrará en sistemas de base de datos inteligentes.

7. El comercio se desarrollará en tres direcciones:

- a) ubicaciones de almacenes de ventas al detal en centros de la ciudad y en áreas residenciales.
- b) ubicaciones de almacenes de ventas al por menor fuera o en la periferia de áreas residenciales.

c) contactos directos televisados y de imprenta con los consumidores

- por parte de minoristas sin almacén.
- complementarios a los almacenes al detal.

El café se integra a esta estructura tridimensional y a la cultura de ventas minoristas. La estructura distributiva del café puede cambiar.

NUEVOS PRODUCTOS Y TIPOS DE TRANSACCION

En relación a la distribución futura de los productos las siguientes características serán importantes:

1. La decisión sobre la forma de compra de bienes y servicios

a) por parte de minoristas sin almacén y servicios de mensajería

b) complementarios a los almacenes minoristas.

2. La necesidad de utilizar vehículos para transportar bienes

a) productos transportables por carro

b) productos transportables manualmente;

3. El método de efectuar una orden utilizado por los consumidores que quieren hacer las compras desde su casa

a) por escrito

b) por teléfono

c) por videotex/CP*, y

d) por otros medios

IV. ESTRATEGIAS MINORISTAS SELECCIONADAS

ESTRATEGIAS PARA CONSTRUIR UNA IMAGEN

Las estrategias para construir una imagen se basan sobre los siguientes factores inter-relacionados:

Al formular su estrategia, cada compañía tendrá que analizar no solo el ambiente en general sino también los valores específicos de sus clientes y de la competencia. Asimismo, tendrá que tomar una acción apropiada a fin de influir sobre estos valores.

El término "valores intrínsecos" se traduce en que el alcance de una compañía para ejercer una acción frente a sus clientes y la competencia se ve limitado por ciertas restricciones.

* Computador Personal.

TABLA N° 17
EL COMERCIO MINORISTA POR TIPO DE ORGANIZACIÓN EN EUROPA OCCIDENTAL 1987

País	Participación de las ventas al detal (%)					
	Alamacenes por deptos	Otras	Cooperat.	Vtas por correo	As. Volunt. G. Consum.	No Afiliad o Indep.
Alemania Occidental	6	23	5	5	40	21
Francia	4	29	2	3	19	43
Reino Unido/Irlanda	14	50	5	3	5	23
Italia	.	9	13	.	22	55
Dinamarca	4	16	20	2	33	25
Finlandia	2	16	20	1	31	30
Noruega	.	33	15	3	24	24
Suecia	4	20	16	3	36	22
Bélgica/ uxemburgo	5	12	.	1	11	71
Holanda		28	.	2	33	37
Austria	4	30	9	3	25	29
Suiza	8	19	27	3	11	32
España	.	14	1	.	4	82

Fuente: Euromonitor y cálculos del autor

CUADRO NO. 9
TIPO DE PRODUCTOS Y TIPO DE TRANSACCIONES

Método de Distribución	Medios de Transporte	Sin Pedido	Con Pedido		
			Privado	Teléfono	Nuevos medios
Mensajería	Automóvil				
	Manual				
Productos Enviados a Domicilio	Automóvil Individual				
	Servicio Correo Servicio				

El café es un producto manual que se puede comercializar y distribuir por medio de canales muy diferentes.

Mercados Objetivo y Clientes Objetivo

Las siguientes opciones representan algunas de las decisiones fundamentales que deben tomarse:

1. Los clientes son educados por un tipo de almacén determinado, por ejemplo, Aldi. Esto significa que el tipo de almacén ocupa una posición dominante frente a sus clientes. Los operarios de este tipo de empresa solamente quieren clientes que están preparados para aceptar el tipo de almacén en la forma que se les presenta.

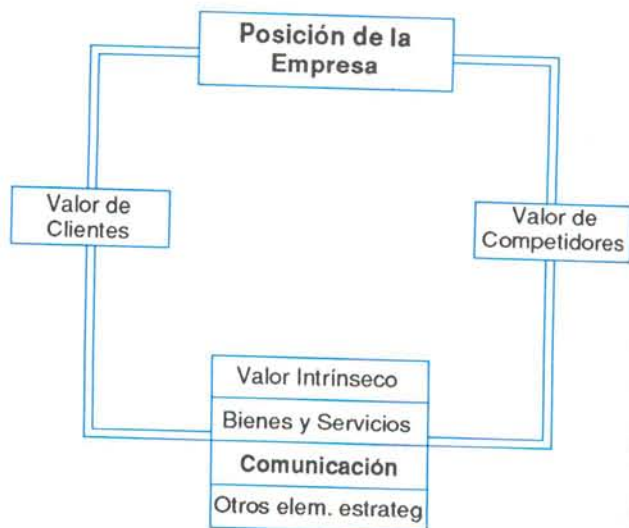
2. Los clientes objetivo contemplados conforman la base para definir y diseñar el tipo de salida.

En este caso los clientes ocupan una posición predominante como se muestra en las estrategias de mercadeo que serán adoptadas. Los operarios de este tipo de empresa buscan clientes específicos que desean utilizar los servicios de su tipo de almacén.

ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION

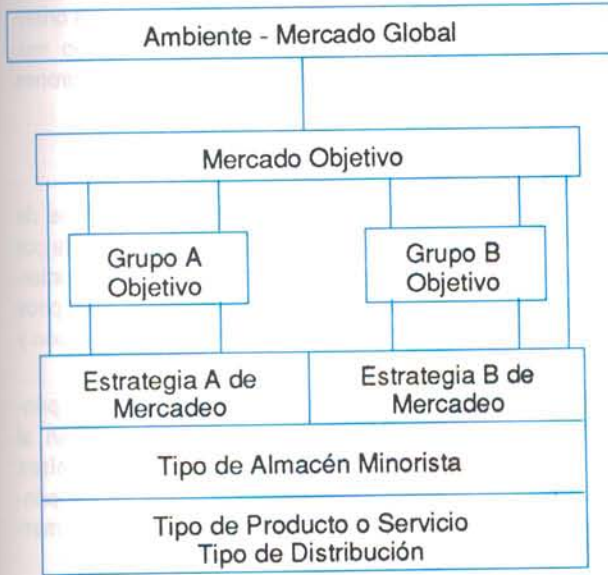
Solamente aquellas compañías que alcanzan el éxito exportando a países extranjeros las ventajas de sus conceptos de tipo de almacén podrán abrirse a otros estados miembros del Mercado Europeo Unico. Las empresas comerciales de menor tamaño tienen una mejor oportunidad de hacerle frente a este reto que los de mayor tamaño debido a que, en toda Europa existen

CUADRO Nº 10
COMBINACION DE FACTORES PERTINENTES AL CONSUMIDOR



restricciones de expansión en diferentes áreas para los almacenes de mayor tamaño. Estas empresas encontrarán las mismas dificultades en el exterior a las que enfrentan internamente.

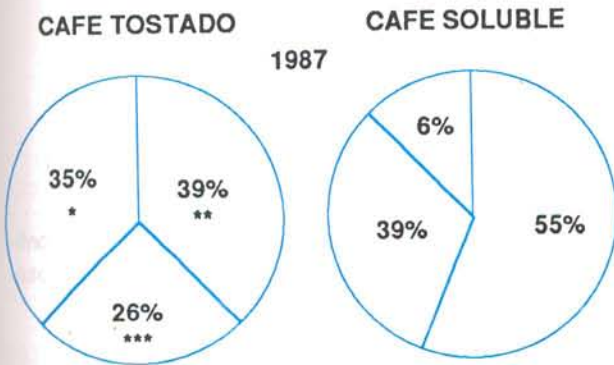
CUADRO NO. 11
LAS RELACIONES ENTRE MERCADOS
OBJETIVO Y CLIENTES OBJETIVO



En un almacen se tienen que prestar servicios a diferentes grupos objetivo utilizando diferentes estrategias

CUADRO Nº 12

CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA EL CAFE EN 1987



* Almacenes de cadena de café, centros de depts de café, firmas de pedidos por correo.

** Almacenes de alimentos clásicos

*** Almacenes de Descuento.

Fuente: Nestle Info basada en G & I datos.

Debido a las reglamentaciones generalizadas de Europa Occidental existirán más nexos entre los sistemas minoristas de varios países con el fin de poder utilizar las facilidades conjuntamente. Lo anterior involucrará dos opciones:

1. Soluciones unilaterales en donde los operarios de múltiples almacenes o de sistemas de franquicia de un país arrendarán espacio a una compañía con base en un país diferente,

2. Soluciones bilaterales en donde los operarios de almacenes múltiples o sistemas de franquicias en diferentes países alquilarán un espacio entre ellos.

Los minoristas de almacén continuarán siendo afectados por estas restricciones de expansión en áreas, así que no será posible abrir almacenes a gran escala desde el extranjero y en caso de que se pudiera hacer sería muy limitado. Como resultado es improbable que redes viables se desarrollen en los próximos años. No obstante, para finales de los 90, puede ser posible que las actuales restricciones se aminoren, debido a una mayor conversión de la tierra y a la continua migración de los habitantes de la ciudad hacia los suburbios.

El Carrefour de Francia no tuvo éxito al tratar de expandirse hacia los países no románicos debido a que la compañía falló en adquirir ubicaciones lo suficientemente grandes lo cual hizo imposible establecer una base de compras para artículos nacionales que todavía son una característica importante en los almacenes de autoservicio.

Debido al alto poder adquisitivo del pequeño grupo de consumidores orientados internacionalmente a los cuales se les dirige las empresas minoristas, es más fácil internacionalizar estas que aquellos almacenes que ofrecen artículos de tamaño medio, servicios y niveles de precio. No obstante, la capacidad de expansión de operarios minoristas a nivel internacional es limitada.

Se puede hacer una distinción entre dos tipos de estrategia de internacionalización:

1. Esfuerzos de descuento y de volumen a nivel internacional

2. Esfuerzos de internacionalización de minoristas encaminados hacia un segmento o minisegmento específico del mercado.

El café estará en estos dos canales.

Es más fácil internacionalizar almacenes y canales de distribución modernos que los tradicionales. Un ejemplo es la posición dominante que mantiene Bertelsman en el negocio Europeo de Club de Libros. Otro ejemplo es el Metro que pudo internacionalizar su proyecto de pago al contado.

Un factor importante en los esfuerzos de Europeanización por parte de los minoristas está representado por los ciclos de vida de grupos de productos y, en consecuencia, la viabilidad de los tipos de almacén involucrados.

Una pregunta de tipo general que se hace dentro de este contexto es, ¿de qué país se exportará a otro un tipo determinado de almacén?, por ejemplo, ¿cuáles son los tipos de empresa comercial predominantes en un país determinado? y ¿cuáles serán los resultados del flujo a nivel internacional?. Las prioridades del tipo de almacén cambian de un país a otro. Por ejemplo, en España los almacenes de descuento especializados como Cada-Día y Aldi, continúan creciendo a un ritmo más rápido que los hipermercados durante un período de tiempo mayor. Por su parte Italia se está preparando para los hipermercados.

En Alemania Occidental, el centro de las ciudades se está revitalizando con nuevos tipos de almacenes por departamentos y novedosos sistemas administrativos.

Los supermercados ocupan una posición muy destacada en Holanda. Probablemente serán exportados a otros países europeos. Los almacenes de autoservicio en Francia tienen gran acogida y están muy desarrollados. Dentro del marco de referencia del Mercado Europeo Unico, esto proporcionará oportunidades para una cooperación y empresas conjuntas con las contrapartes alemanas.

Los mercados especializados en la venta de materiales para la construcción, los productos farmacéuticos y el vestuario tienden a ser controladas por las compañías suizas y alemanas.

Se espera que una definición más precisa de los perfiles del grupo objetivo reducirá la variedad de productos en algunos tipos de empresas minoristas, mientras que ampliará la gama de productos ofrecidos por otros tipos de almacenes. Probablemente los minoristas de Alemania Occidental tendrán nuevas iniciativas internacionales, similares a los ya existentes almacenes múltiples y almacenes de franquicia operados por vendedores extranjeros como Daniel Hechter, Louis Vuitton, Benetton o Stefanel. La franquicia en este contexto será un esquema muy útil.

Esto significa que los operarios comerciales a pequeña escala serán los primeros en ensanchar sus actividades en otros países europeos. Para este fin harán un uso más efectivo de las áreas existentes de almacenes situados fuera de los lugares residenciales -conjuntamente con todos los esfuerzos correspondientes en toda Europa- y utilizarán ubicaciones centrales y sub-urbanas.

Además, los conceptos de internacionalización también incluirán soluciones para agencias y almacenes dentro de almacenes con o sin sistemas de franquicia como lo ilustra Leonardo en su línea de cristalería y porcelana así como Levis y Mustang para jeans.

Será más fácil para los almacenes de descuento que para las empresas orientadas hacia el servicio acoger las tendencias europeas, porque existe un alto nivel de uniformidad europea en el campo de ventas minoristas con descuento. En las empresas minoristas orientadas hacia el servicio, existen al nivel europeo muchas diferencias debido a discrepancias en los patrones de consumo y estilo de vida.

LA INTERNACIONALIZACION DE LA COOPERACION

Se promoverán las actividades internacionales de los minoristas en Europa Occidental especialmente por el establecimiento de cooperativas de compras internacionales, lo cual colocará a los minoristas europeos en pie de igualdad con sus contrapartes en el Japón y Estados Unidos.

En este contexto, se puede esperar que las principales cooperativas de compra de la CEE surgirán al importar productos de Asia, Estados Unidos y países del Tercer Mundo. Los bienes involucrados serán principalmente productos regulares que se puedan comercializar a través de las fronteras nacionales.

Sin embargo, de acuerdo con el modelo de fases múltiples de cooperación e integración, la internacionalización es tan solo una etapa preliminar o el primer paso hacia unas alternativas más desarrolladas de colaboración estrecha. Con el transcurso del tiempo habrá un apoyo más firme para una cooperación intensiva en todos los campos de la política corporativa.

Cooperativas de compra como:

- Markant
- Interbuy
- SODEI (Sociedad de Desarrollo Internacional)

operarán en toda Europa.

Grupos integrados para compra de postales y confitería como Sugro y Lekkerland también podrán desarrollar actividades internacionales.

H. CONSECUENCIAS PARA LA INDUSTRIA DEL CAFE

1. MARCAS Y PRECIOS

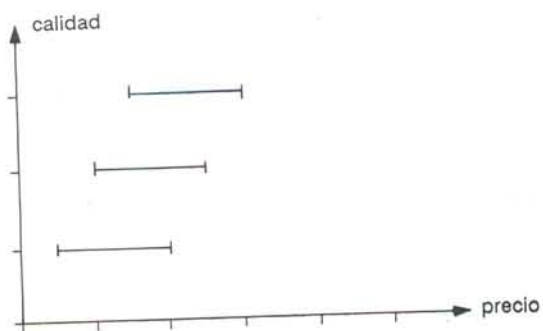
El desarrollo del consumo del café dependerá del establecimiento del café como un producto de alto interés con una buena imagen y con una orientación buena y profesional hacia el consumidor.

La identificación de marca para el café se tornará aún más importante de lo que fue en el pasado.

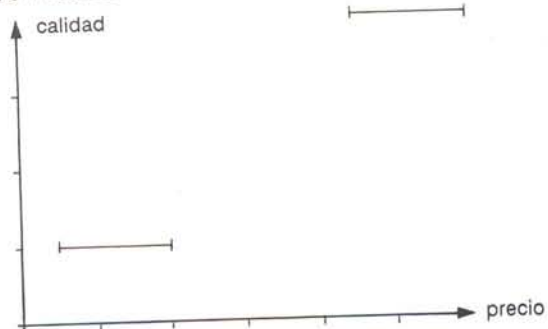
ESTRATEGIAS DE PRECIO-CALIDAD-MARCA

Ejemplo de las Escalas de precios en el Comercio Minorista

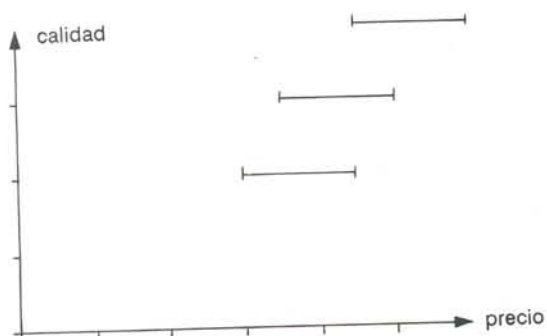
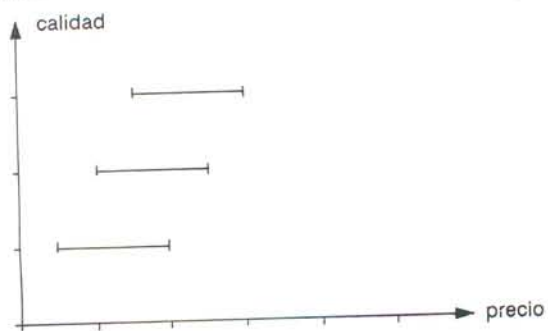
a) Todas las Escalas de Precio con Sobreposición



b) Polarización de Escalas de Precios



c) Escalas de Precios Limitadas



La estructura del mercado global de los bienes de marca determinan las condiciones del mercado del café.

Las características importantes son:

1. preferencia por los bienes importados,
2. preferencia por las marcas de propiedad,
3. preferencia por las marcas minoristas
4. preferencia por los bienes carentes de marca,
5. preferencia por marcas minoristas de autoproducción.

Dependiendo de la posición de un tipo de almacén en el mercado los bienes de marcas se compran principalmente para:

1. dar una imagen del alcance del almacén,
2. complementar el alcance.

El peso que le dan los distribuidores a los diferentes tipos de bienes en su alcance es un factor de suma importancia, por ejemplo, política de dos o tres marcas.

Las cooperativas minoristas, cadenas voluntarias, almacenes sucursales y almacenes por departamentos, buscan diferentes estrategias en relación a marcas minoristas y marcas de propiedad.

II. MERCADEO Y GERENCIA

El mercadeo se dedica a encontrar soluciones a los problemas en los mercados y en los segmentos de mercados aceptables al consumidor. La gerencia o dirección que está orientada hacia el mercado y que evalúa correctamente al mercado conforma la base para una filosofía empresarial.

Los conceptos de mercadeo basados en una filosofía empresarial se caracterizan por:

- una orientación mayor de mercado y de consumidor en todos los sectores del negocio,
- un realce a la creatividad en la apertura, mantenimiento y ensanchamiento de los mercados,
- una reacción conciente al fenómeno del mercado del comprador y la dinámica del mercado.
- un despliegue sistemático de todas las herramientas de comercialización,
- una preocupación constante con los segmentos del mercado que son esenciales para la compañía (los grupos objetivo),
- una orientación ambiental y social para las actividades de la compañía.

La Ley de Crecientes Costos de Mercadeo

En los casos en donde la calidad del producto es comparable, los conceptos de un mercadeo maduro son el resultado de la mezcla correcta entre la aplicación

de una estrategia de arranque utilizando recursos físicos de publicidad y una estrategia de empuje a través de una organización de servicio en el lugar.

Lo anterior conduce a los siguientes principios generales

1. Fabricantes que no están en capacidad de financiar actividades de comunicación por los medios y otros recursos físicos, encontrarán dificultades.

2. Los fabricantes que no están en capacidad de financiar contactos personalizados con los distribuidores quienes están más cerca al consumidor final, encontrarán dificultades.

Estas consideraciones indican que la comunicación y la información son más importantes para comercializar productos en sí: la comunicación supera la mercancía.

La comunicación de medios y la comunicación personal son y continuarán siendo los lubricantes y combustibles para las transacciones de la economía de mercado.

El Concepto de las Comunicaciones Integradas de Mercado

La comercialización integrada requiere de una comunicación integrada de mercado que podría calificarse como una super estrategia de comunicaciones. A este respecto, el todo es más importante que las partes individuales.

Por medio de la comunicación las compañías asocian sus productos y casi siempre sus programas de bienes y servicios con una ideología, de manera que los objetos que son físicamente idénticos simbolizan diferentes valores.

Habrán muchos más interrogantes. Sin embargo, en términos generales, todavía se puede decir que el empresario se enfrenta a la difícil tarea de reconocer las señales que transmite el consumidor cuando busca una identidad. Y, afortunadamente, siempre existirán nuevos sistemas de señales.

CUADRO 14

EXPECTATIVAS DE LOS MINORISTAS ACERCA DE LAS ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN DE VENTAS DE LOS FABRICANTES Y MAYORISTAS

1. Desarrollar conceptos específicos para los diferentes almacenes y regiones.
2. Otorgar beneficios visibles e importantes para bienes y servicios.
3. Ofrecer la mayor exclusividad posible.
4. Mantener conceptos por periodos de tiempo prolongados
5. Evitar cargas excesivas sobre minoristas.

Consecuencias Organizacionales

Los cambios en los enfoques del mercadeo - principiando desde la idea básica de identificar los esfuerzos de venta y extenderlos al mercado ideal incluyendo la dirección corporativa orientada hacia la sociedad-, han llevado a las compañías manufactureras no solamente a ensanchar e intensificar sus actividades sino también a desplazar su enfoque hacia el campo de gerencia o dirección corporativa. Esta expansión en las actividades de la corporación y la importancia del desplazamiento de departamentos corporativos específicos se ven reflejados en el establecimiento o expansión de departamentos en los siguientes campos:

- investigación de mercado,
- desarrollo del producto,
- atención al producto y campo del producto,
- gerencia de proyectos,
- servicio después de la venta,

- para minoristas,
- para consumidores,
- servicio para tipos dealmacén, servicio de sistemas,
- publicidad,
- información/RP*,
- procesamiento de datos,
- coordinación.

Teniendo en cuenta que los fabricantes miran a los minoristas como una institución ejecutora de la distribución y los minoristas miran a los fabricantes como la institución ejecutora encargada de la producción, tienen que surgir áreas de tensión. Debido a que existe una brecha grande entre el papel de percepción del fabricante y el minorista, existe un creciente riesgo que las tensiones aumentarán y que los conflictos se agravarán en la medida en que las dos partes insistan en aplicar sus propios conceptos de mercadeo.

CUADRO 15 INFORMACION SOBRE EL ATRACTIVO DEL MERCADO

Información General del Mercado

- volumen del mercado en toneladas por año
- valor del mercado en millones de marcos por año.
- consumo per cápita del café comparado con la cerveza, la leche, las gaseosas,
- consumo nacional per cápita comparado con otros países

Pronósticos del Mercado

- evaluación del efecto de la población decreciente en el consumo de café a través del consumo per cápita por grupo de edad,
- evaluación del nivel de saturación por medio del consumo per cápita internacional,
- evaluación del contenido del problema del producto con respecto a los aspectos social y de salud,
- pronóstico del desarrollo de los precios del café verde,
- pronóstico del consumo del café.

Segmentos del Mercado (en términos de volumen y precio)

- café tostado y café instantáneo,
- café tostado e instantáneo con y sin cafeína,
- café instantáneo "spray-dried" y "freeze-dried"
- participación en el mercado total de los almacenes de propiedad del fabricante (tales como Eduscho y Tchibo) y otras salidas minoristas).

Información General de Mercadeo del Sector

- importancia relativa de marcas en el sector,
- participación del mercado de vendedores de café:
- tendencias en las participaciones del mercado nacional,
- tendencias en las participaciones del mercado regional,
- tendencias en las participaciones del mercado para segmentos específicos,
- tendencias en los precios del consumidor final por el fabricante,
- tendencias en el gasto de publicidad en el mercado total y en segmentos del mercado por el fabricante (en términos absolutos y por tonelada),
- términos usualmente aplicados en el sector, o sea, descuentos en efectivo, descuentos por grandes cantidades, descuentos por cantidades anuales, etc.

* Relaciones Públicas

CUADRO 16
INFORMACIÓN SOBRE EL ATRACTIVO DE LAS COMPAÑÍAS

Organización de Ventas

- número de empleados en la fuerza de ventas,
- calidad de la organización de ventas,
- cubrimiento del área de distribución,
- tipo de distribución (propio/tercera parte)

Posición en el Mercado

- conocimiento de la marca (mercado total y segmentos),
- participación del mercado (mercado total y segmentos),
- rango en el mercado total y en segmentos,
- agresividad/pasividad,
- "know-how" del mercado (análisis de éxito y fracasos).

Posición Financiera

- tendencias en ventas en cifras absolutas y cambio de porcentajes,
- tendencias en ganancias en cifras absolutas y cambio de porcentajes,
- ventas y ganancias por varios segmentos,
- otra información sobre balances e indicadores de resultados,
- análisis de causas.

CUADRO 17
INFORMACION SOBRE EL ATRACTIVO DE LA GERENCIA

- historia y desarrollo de la compañía;
- tenencia de títulos de los accionistas;
- accionistas o intereses de familia;
- estatus financiero (e.g. personas adineradas independientes)
- actitudes de riesgo
- auto-imagen (empresarios o gerente de inversiones);
- Alta Gerencia
- personalidad,
- estilo de vida,
- edad,
- capacidades,
- papel en el sector;
- sucesores potenciales:
- estilo de vida,
- personalidad,
- capacitación,
- experiencia práctica y éxito en el pasado;
- reacciones a tomas de mando anteriores.

CONCLUSIONES

De todo lo expuesto anteriormente, se pueden sacar las siguientes conclusiones:

1. Ya no ocurrirán ciclos económicos comunes para industrias específicas; en cambio, se presentarán ciclos económicos para compañías y grupos específicos, y polarización entre compañías ascendentes y decrecientes.

2. Cada compañía crea su propio ciclo económico optando bien sea por objetivos de crecimiento o de reducción.

3. La clave del éxito reside en escoger la opción de estrategia correcta basada en un auto-análisis abierto y honesto.

4. El no prestarle atención al desarrollo de los competidores no es una señal de fuerza sino de arrogancia.

5. El desarrollo de conceptos y su aplicación se deben complementar entre sí sistemáticamente.

6. La calidad de la estrategia está basada en su integridad y en una complejidad insuperable.

7. Todas las compañías deben demostrar interés en el futuro a mediano y largo plazos.

8. Las compañías con programas sólidos de mercadeo y comunicaciones sobrevivirán.

9. Las compañías con programas débiles desaparecerán.

10. Todos morimos dos veces - la primera vez, cuando dejamos de aprender.