



Facultad de Ciencias Económicas

Sede Rosario - Campus Roca

Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional

Trabajo Final de Carrera Título:

***Análisis de factibilidad comercial para la exportación de
Mermeladas El Brocal desde Argentina a Uruguay. (PICP)***

Alumna: Callejas Lourdes callejaslourdes@hotmail.com

Tutor de Contenidos: Rodrigo Cinca.

Tutor Metodológico: Magdalena Carrancio.

27 de Agosto de 2021

RESUMEN

El comercio internacional es uno de los factores más dinámicos de la economía de un país. En efecto, la venta de bienes y servicios al exterior, permite ampliar el mercado nacional, crear nuevas oportunidades de empleo, fomentar las economías de escala, la especialización y el aumento de la productividad y de los salarios, entre otras ventajas.

El presente trabajo, tiene por objetivo analizar la factibilidad económica y comercial para la venta de mermeladas sin conservantes desde Argentina a Uruguay. Para ello, se realizará un proyecto de exportación a fin de conocer en profundidad el mercado uruguayo afrontando diferentes temas como el plan de marketing internacional.

La empresa exportadora de mermeladas El Brocal se encuentra localizada en San Pedro, Buenos Aires. El producto fue elegido debido a su calidad, sabor, aroma, sin conservantes ni adictivos que lo hace un alimento sano y bueno. Su costo es promedio y accesible para el consumidor, además de contar con una amplia capacidad de crecimiento por parte de la empresa.

Para la recolección de datos se recurrió tanto a fuentes primarias, como entrevistas a los dueños de la empresa; como a las fuentes secundarias que brindan datos cuantitativos y estadísticos sobre la expansión de la exportación y otras informaciones relevantes a tener en cuenta.

INDICE

INTRODUCCIÓN

PARTE I: FORMULACION DE DIAGNÓSTICO

- 1.1. Descripción de la empresa y situación actual del sector
- 1.2. Organigrama de la empresa.
- 1.3. Situación económica de la empresa.
- 1.4. Ventas y principales clientes a nivel nacional
- 1.5. Desarrollo del producto y sus ventajas competitivas.
- 1.6. Principales productos de la empresa.
- 1.7. Tratamiento Arancelario.
- 1.8. Factores que justifican el plan de internacionalización de la empresa
- 1.9. Objetivos y metas del plan de internacionalización
- 1.10. Recursos humanos e instalaciones.
- 1.11. Cronograma de trabajo

PARTE II: INVESTIGACIÓN Y SELECCIÓN DE MERCADO

- 2.1. Filtro para selección de mercados.
- 2.2. Principales países importadores.
- 2.3. Principales destinos de las exportaciones argentinas de dicha posición Arancelaria.
- 2.4. Principales empresas que exportan desde Argentina.
- 2.5. Selección de posibles países demandantes.

PARTE III: PLAN DE EXPORTACIÓN AL MERCADO URUGUAYO

- 3.1. Posición geográfica.

- 3.2. Estructura Económica.
- 3.3. Documentación requerida para exportar al mercado.
- 3.4. Distancias entre el país de origen y Argentina.
- 3.5. Análisis de consumo de los productos.
- 3.6. Competencia.
- 3.7. Recomendaciones de inserción en el mercado.

CONCLUSIÓN

ANEXOS

Anexo 1: Principales productos de la empresa el brocal

Anexo 2: Principales maquinarias de la empresa el brocal

Anexo 3: Principales países importadores a nivel mundial

Anexo 4: Principales países importadores del MERCOSUR

Anexo 5: Principales países importadores a nivel Latinoamérica

Anexo 6: Principales países exportadores a nivel mundial

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN:

El Brocal es un emprendimiento familiar que cuenta con importantes plantaciones de árboles frutales y con una planta elaboradora donde se realizan diferentes procesos al producto manteniendo su sabor y todas las propiedades de la fruta. La actividad principal de la empresa es producir y comercializar mermeladas naturales sin conservantes, sin colorantes, ni edulcorantes artificiales.

A principios del 2019 la empresa se propuso exportar y actualmente ya se encuentra en las góndolas de supermercados en Estados Unidos y con muchas ambiciones para poder extenderse a otros mercados y posicionar su producto en nuevas plazas y regiones internacionales.

Luego de realizar diferentes estudios de mercado apostaron por la innovación y buscaron diferentes canales de comercialización optando por la mejor opción que es a través de un socio, obteniendo una ventaja y un gran control sobre el mercado y de los posibles riesgos.

En el presente trabajo, se presentará una propuesta para llevar a cabo un proyecto de internacionalización de la empresa regional El Brocal. Dicha empresa exportó de forma esporádica y cuenta con la capacidad, los recursos, decisión y compromiso de internacionalizarse.

A partir del estudio de mercado se determinó que el de las mermeladas es un mercado maduro y permitiría la inserción de un nuevo producto industrial de calidad diferenciada en el país elegido, en este caso, Uruguay. Se definió que los sabores más elegidos por los consumidores son frutilla, arándano y durazno, por lo cual en este proyecto se decide exportar mayores cantidades de este sabor. Los productos se venderán al público en presentaciones individuales de 400 gramos, en envases de vidrio con tapa metálica.

PARTE I

FORMULACIÓN DE DIAGNOSTICO

1.1.Descripción de la empresa y situación actual del sector:

El Brocal es una empresa familiar, típico ejemplo del caso de éxito en el que lo que alguien emprende con mucha pasión llega a ser un buen negocio. Tal es así que a paso lento pero seguro, esta firma de mermelada artesanal comenzó su camino en 1999 en San Pedro, primero desde las ollas de la casa hasta hoy con grandes volúmenes de producción y 20 empleados.

Su lema ha sido llevar a los hogares un sabor que se extrañaba, el que hacían las abuelas, además cuenta que una de sus señas de identidad es incorporar fruta entera o cortada, no pulpa molida, sino que se trata de un procedimiento en el que tratan fruta por fruta -la filetean o ponen entera depende del producto- y no lleva conservantes ni aditivos, logrando una consistencia distinta.

La familia emprendió cursos, investigó, trajo material de España al respecto y se lanzó a producir con los frutos de su propio campo. En San Pedro predomina la naranja y durazno, pero fueron incorporando higo, ciruela, kinoto, zarzamora, frutilla y otro tanto de árboles frutales.

En los inicios comenzaron produciendo en ollas de 8 litros, pasaron a otra de 50 litros y hoy utilizan paila de 200 litros de capacidad, la más chica dentro de las grandes producciones en donde el sabor se mantiene. La receta no cambió en absoluto y para competir en el mercado fueron invirtiendo con proveedores locales máquinas que ayudan a pelar y exprimir la fruta para agilizar el proceso.

Hoy a través de una norma ISO El Brocal está en condiciones de exportar sus variadas mermeladas, de hecho, lo está haciendo mediante la marca gourmet de dos grandes

cadenas de supermercados. Mientras tanto en nuestro país se sigue consolidando con una gran variedad de sabores, más presencia a través de canales clásicos y con un sello distintivo de su sabor, elaboración natural y materias primas de calidad garantizada.

1.2.Organigrama de la empresa

La empresa cuenta con un organigrama que representa en forma gráfica como se puede observar en la Figura 1, las principales funciones, responsabilidades y relaciones que están involucradas en la operación de ésta. Además, se asignan líneas de autoridad y marca jerarquía para que se tenga una mejor coordinación y practicidad en la comunicación interna.

La estructura se compone de cinco partes unidas entre sí: en lo alto una dirección general, seguido de una secretaria que tiene a cargo la dirección técnica, la dirección financiera y la dirección de promoción y coordinación.

A continuación, se describirán las funciones y objetivos de cada puesto. En principio, la dirección general la llevan a cabo Oscar y Nicolás Aboy, los dueños de El Brocal, su principal objetivo es mantener a los clientes siempre felices y proyectarse en el área de ventas. Dentro de las funciones, coordinan salarios, están pendientes que en todas las aéreas se realicen los trabajos adecuadamente y se enfocan en buscar nuevos clientes para expandir su mercado.

La secretaria tiene como principal función organizar, dirigir, coordinar y controlar el trabajo de la empresa, así mismo contrata el personal adecuado para los diferentes oficios. Su objetivo es ocuparse de los empleados, tener un contacto estrecho, dar diferentes incentivos de trabajo y velar por el bienestar del personal.

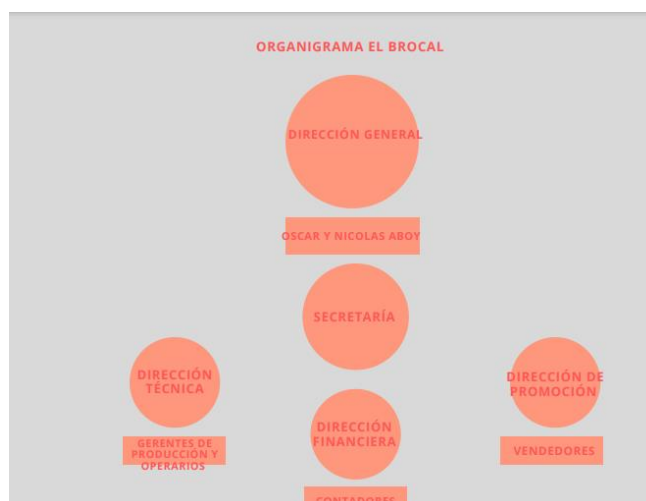
Dentro de la dirección técnica se encuentran los gerentes de producción y los operarios de planta. En primer lugar, los gerentes de producción buscan organizar las metas de la planta para llevar a cabo el punto de equilibrio realizando inventarios de productos. Sus funciones son coordinar a los operarios para que realicen las tareas en los tiempos necesarios, según las normas de calidad requeridas y que el embalaje sea el indicado.

Los operarios de planta son quienes realizan el proceso productivo según los tiempos establecidos por la empresa. Sus funciones son recibir la fruta, seleccionar las más aptas para el proceso, limpiarlas con agua potable, pelarlas y cortarlas, realizar el proceso de cocción, estandarizar los envases para luego envasar, etiquetarlos y empacar en cajas de cartón con separadores, cerrado y sellado con el fin de hacer un control, almacenarlos a temperatura ambiente y apiladas máximo en 3 cajas por fila y, por último, cargarlos en el camión para su distribución.

La dirección financiera, es decir donde se realiza la contabilidad, busca alcanzar los objetivos propuestos en el área económica como tal, su principal función es organizar los balances, los flujos de caja y toda la parte financiera como así también estar pendientes de realizar presupuestos.

La dirección de promoción y coordinación, compuesto por vendedores, tiene como objetivo alcanzar un gran posicionamiento en el mercado tanto nacional como internacional aumentando el número de clientes. Realizan el tope de ventas propuestas por la empresa necesarias para llegar al punto de equilibrio, están pendientes de los clientes potenciales para crear vínculos, visitarlos y cerrar negocios importantes. Son importantes en la empresa ya que actúan como vínculo activo entre la empresa y los clientes para gestionar y desarrollar nuevas propuestas.

Figura 1: Organigrama de “El Brocal”



Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la Empresa

1.3.Situación económica de la empresa.

La planta de El Brocal actualmente se encuentra dentro del territorio argentino, su dirección es Paraje Tablas Ruta 9 KM 172, en el municipio de San Pedro, provincia de Buenos Aires. El lugar cuenta con aproximadamente 1986 m² y con servicios de energía eléctrica, gas natural, agua potable y telefonía para correcta comunicación tanto con los clientes como con los proveedores.

Se encuentra cerca de los productores de las materias primas, principalmente de las frutas más perecederas debido a que se debe dejar transcurrir el menor tiempo posible entre la recolección de la fruta y el tratamiento al que se le somete para conservarla. Al mismo tiempo se encuentra cerca de los potenciales consumidores evitando grandes gastos en transporte del producto terminado y tiene cercanía a las vías de acceso principales que facilita la comunicación con los proveedores, con los clientes y con el personal.

De las localidades que comprenden la zona, la ciudad tiene un desarrollo industrial avanzado y una población aproximada de 50.000 mil habitantes garantiza el acceso a la mano de obra requerida. Así mismo, posee conexión directa con la provincia de Entre Ríos a través del puente Zárate Brazo-Largo lo cual permite ampliar la comercialización con esa provincia, como así también con la provincia de Santa Fe y Córdoba que cuentan con un potencial mercado consumidor de mermeladas. Esto le brinda a la región un buen panorama industrial, de fácil acceso y ramificado hacia el resto del país, como con el Mercosur por su cercanía a grandes puertos para el envío del producto terminado a los distintos destinos internacionales en una proyección de futuro crecimiento.

El diseño y distribución de la planta procesadora y comercializadora de mermelada está basado fundamentalmente en un diseño por proceso, en el cual se encuentran las áreas de almacenamiento de la fruta, la selección de fruta, lavado y proceso, el área de control de calidad en el cual se realizan diferentes controles al producto antes de pasar a la sección de envasado y etiquetado, el área de almacenamiento del producto terminado, además de otras áreas y servicios complementarios no unidos al flujo de producción, como comedor, baño y áreas administrativas.

Teniendo en cuenta los diferentes procesos para la elaboración de mermelada se requieren diferentes equipos y materiales, por lo que, la empresa cuenta con: balanza electrónica, mesa de inspección, lavadoras, despulpadora, equipo de elaboración de mermeladas, caldera, cámara de refrigeración, compresores de aire, ablandador de agua, pallet, plásticos, apiladores, elevadores, canastos, mesa de acero inoxidable y termómetros.

La capacidad total del producto está limitada al personal de la empresa que trabaja de lunes a viernes 9HS, tomando como base un promedio de 20 días por mes, esto equivale a 180 H/MES o 2160 H/AÑO, como también de la capacidad de los equipos de producción que es de aproximadamente 300 y 400 KG/H, por lo que, se puede determinar una producción máxima de 375 KG/H.

En la Tabla 1 se puede apreciar teniendo en cuenta el rendimiento de la empresa, la capacidad real de producción mensual es de 23.400 KG que equivalen a aproximadamente 51.120 frascos de mermeladas.

Tabla 1: Volumen de producción estimativa por tiempo.

TIEMPO EN HORAS	PRODUCCION EN KG	FRASCOS DE 420 GRAMOS
1 HORA	130	284
9 HORAS (DIA)	1170	2256
20 HORAS (SEMANA)	2600	5680
180 HORAS (MES)	23400	51120
2160 HORAS (AÑO)	280800	613440

Fuente: Elaboración propia basada en los datos de la empresa.

De acuerdo a la demanda del producto, se determina que la capacidad productiva de la planta es de 130 KG del producto terminado por hora que serían 284 frascos de 420 gramos. A partir de la capacidad alcanzada, la empresa seleccionó las tecnologías y equipos más adecuados y convenientes, teniendo en cuenta la formulación del producto y las necesidades de materias primas, como así también el plan de producción para cumplir con los objetivos.

1.4 Ventas y principales clientes a nivel nacional

En los últimos años, el crecimiento empresarial se ha convertido en un factor muy importante dentro de la economía mundial, considerándose el principal medio para mejorar y garantizar la obtención de beneficios. Dentro de este ámbito, la empresa se enfrenta a un entorno bastante competitivo e inestable, por lo que trata de adaptar sus estrategias de la mejor forma posible para hacer frente a sus competidores y obtener un mayor rendimiento.

En sus principios, el posicionamiento de la empresa estaba orientado a la producción de mermeladas en creciente escala y orientada a la reducción de costos, siendo de calidad y destinada a un mercado intensivo en el interior del país. En cuanto al modelo de producción, se trabajó en una integración vertical por altos costos de transacción e insuficiencias en acceso a insumos, con desarrollo, adaptación y fabricación de maquinaria y una planta localizada en la ciudad de origen.

Luego, se fueron definiendo decisiones administrativas y estratégicas poco formalizadas debido a que era una empresa en formación, pero con un fuerte sentido emprendedor, con conocimientos importantes sobre el mercado y con un vínculo con su entorno comunitario.

La localización de las fábricas también fue un factor esencial del éxito y la organización comenzó produciendo sus propios insumos básicos para garantizar la mejor calidad y un precio accesible de los mismos. Argentina tiene ventajas comparativas en lo relativo a la eficiente producción de materias primas y lo que en gran parte hace la empresa es agregarles valor a esas materias primas.

Desde 2017 la empresa se focalizó en la ampliación de la gama de productos ofrecidos, basándose en la distribución de los productos introducidos al mercado anteriormente con el objetivo de adquirir una posición dominante en el interior y acceder al Gran Buenos Aires. De esta forma aprovecharon el sistema de distribución que venían desarrollando, optimaron el modelo productivo y tecnológico haciendo los procesos más automatizados y rápidos. Evolucionó también su estructura organizacional siendo más formalizada, junto con la incorporación de recursos humanos para acompañar el crecimiento y el desarrollo

de capacidades de comercialización, evidenciadas en sus primeras campañas de publicidad.

A partir del 2019 la estrategia corporativa de la empresa estuvo orientada a consolidarse en el país y adicionalmente al comienzo de una orientación al mercado de exportación. Este es un fuerte proceso de internacionalización ya que se irá incorporándose en la oferta exportable y permite ampliar y fortalecer el portfolio de productos haciéndose reconocidos y brindando una alta calidad, tanto a los consumidores en la Argentina como en el resto del mundo.

En resumen, la empresa se encuentra en continuo crecimiento económico tanto en la Argentina como en el mercado exterior mediante diferentes desarrollos de proyectos de inversión, la diversificación de los productos, la incorporación de nuevas unidades de negocios, utilizando estrategias y el correcto desarrollo del marketing que permite dar a conocer el producto de forma eficaz, afianzar la marca y ganar la fidelidad del cliente.

El dar apertura a nuevas ideas es una opción necesaria para competir en un mercado cada vez más globalizado, tratando de que aporten no únicamente al desarrollo económico sino también a la conservación ambiental, buscando alternativas de inversión en maquinaria con alta tecnología y optimizando de mejor manera los recursos que posee la empresa para lograr mejores resultados financieros.

El producto va dirigido a todas las familias de las diferentes edades, principalmente a niños en etapa de crecimiento que necesiten mucho alimento y que disfruten de contar con productos que tengan un exquisito sabor.

Para el análisis de los clientes se debe tomar en cuenta los siguientes factores: los mercados a los que se dirige la producción de la empresa, la frecuencia y volumen de compra. En el caso de los principales clientes de El Brocal depende de los factores anteriormente mencionados, así como de las perspectivas de crecimiento y apertura, por eso se dividen en dos grupos:

Por un lado, los clientes externos son aquellos que realizan compras en mayor cantidad que el resto de clientes, a tal punto, que su participación en las ventas totales pueden alcanzar entre el 80% del total de ventas de la compañía. Por lo general, estos clientes

están complacidos con la empresa, el producto y el servicio; por tanto, es fundamental retenerlos planificando e implementando un conjunto de actividades que tengan un alto grado de personalización, de tal manera que se haga sentir a cada cliente como muy importante y valioso para la empresa.

Y por el otro, los clientes internos son aquellos que realizan compras en un volumen inferior comparados con los clientes del exterior. Son clientes que están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio, sin embargo, no realizan compras habituales.

Los canales de distribución de las mermeladas se pueden agrupar en hipermercados, almacenes, despensas, minimercados, ferias, restaurantes, bares y otros que sería la compra directa al proveedor o vía internet (redes sociales, páginas web, por ejemplo). En este tipo de venta, la empresa elimina uno de los intermediarios de la cadena, distribuyendo directamente a detallistas, o a sus centrales de compra. Las ventajas que aporta la distribución corta es que se realiza una relación más directa con el mercado y produce un ahorro de los márgenes comerciales que incorporarían los mayoristas. Como contrapeso, la empresa deberá hacer frente a una distribución más esparcida y un mayor gasto por este concepto, y requerirá contar con una cierta capacidad logística adecuada al volumen de la empresa.

A través de apropiadas estrategias de mercado se puede conseguir acrecentar la participación de mercado en el canal definido, lo que implica un beneficio comercial para los fabricantes y distribuidores del producto. Según las características del producto y el enfoque hacia el consumo masivo, los canales en los que se podría comercializar serían los siguientes: entre otros, en tiendas de barrio, distribuidores mayoristas, supermercados, establecimientos naturistas.

Así mismo, se desarrolla la distribución larga, cuando se trabaja con un gran número de "eslabones" o intermediarios a distintos niveles hasta llegar al cliente final, como en el caso de la exportación con destino a Estados Unidos. En ocasiones la figura del agente o distribuidor coincide con el mayorista, que a su vez distribuye a nivel detallista. Este tipo de distribución es utilizada por compañías con poco conocimiento del mercado o con

escasa presencia física. Suele usarse en la etapa de entrada de productos o en mercados con distribución muy fragmentada.

La distribución larga brinda como ventaja su bajo coste, comparado con la distribución corta o directa, ya que son menores los costes de transporte, almacenamiento, entre otros. El inconveniente es el alejamiento entre la empresa y los clientes finales, lo que presume un menor conocimiento del mercado, sus necesidades y los cambios que pueden producirse. La intervención sobre el marketing-mix es menor, ya que se deja, en parte, en manos de los canales de distribución.

Las maneras más comunes de exportar son la venta a través de exportación indirecta y la exportación directa. En la exportación indirecta, un intermediario, asume las tareas de encontrar los compradores en el extranjero, enviar los productos y cobrar. En la exportación directa, el exportador trata directamente con el cliente extranjero.

La principal ventaja de la exportación indirecta, para una pequeña o mediana empresa, es que esta es una manera de penetrar los mercados extranjeros sin tener que enfrentar la complejidad de la exportación directa. El principal inconveniente de este tipo de exportación es la necesidad de encontrar intermediarios adecuados que tengan posibilidades concretas de colocar su producto. La selección del intermediario es crucial, ya que dependerá totalmente de la capacidad de venta del mismo.

A través de la exportación directa se logran las siguientes ventajas: mayor control ejercido sobre todo el proceso de exportación; potencialmente mayores ganancias; relación directa con los mercados y con los clientes. Este tipo de exportación requiere esfuerzos desde el punto de vista de la organización, cuando las ventas comienzan a representar un cierto nivel de complejidad por el tipo de producto que se trata, por la cantidad de unidades vendidas o por los montos del facturado realizado es necesario diferenciar la administración de las ventas al extranjero de aquéllas realizadas al interior del propio país.

Hay diferentes tipos de distribución como, por ejemplo: el agente toma las órdenes de compra, presenta las muestras, entrega documentación, transmite las órdenes de compra, pero no compra mercadería, trabaja generalmente “a comisión”, no asume la propiedad de los productos, ni asume ninguna responsabilidad frente al comprador y posee la

representación de diversas líneas de productos complementarios que no compiten entre ellos; opera bajo un contrato a tiempo determinado renovable según resultados, el cual debe definir territorio, términos de venta, método de compensación, causas y procedimientos de rescisión del contrato. El agente puede operar con o sin exclusividad.

También está el distribuidor que es un comerciante extranjero que adquiere los productos al exportador y los vende en el mercado donde opera. El distribuidor debe mantener un stock suficiente de productos y que se hace cargo de los servicios pre y post-venta, liberando al productor de tales actividades. Los distribuidores que muy ocasionalmente llegan al consumidor final, sirviendo generalmente al mercado minorista, completan su oferta con otros productos o marcas complementarias.

1.5. Desarrollo del producto y sus ventajas competitivas.

El proceso de elaboración de mermeladas comprende tres etapas. La primera es una preparación que incluye, el lavado de la fruta, selección, clasificación por tamaño, remoción de cáscara, carozos y/o semillas y el trozado. Este acondicionamiento tiene como objetivos eliminar frutas no aptas, reducir la suciedad y obtener un producto homogéneo. En la segunda etapa se realiza la cocción y concentración, en esta parte el producto adquiere características sensoriales propias que permiten incrementar su vida útil. Y, finalmente el producto obtenido es envasado.

Al recibir la materia prima se debe controlar su calidad: se evalúan el tamaño, el grado de maduración, la temperatura durante el transporte, las sustancias extrañas adheridas y la presencia de materias nocivas como vidrio o metal. Este análisis tiene como objetivo conocer si la calidad se encuentra dentro de los parámetros prefijados. Las frutas contenidas en cajones se depositan sobre pallets o tarimas de plástico para ser pesadas y poder determinar su rendimiento.

Se debe considerar que exista el menor tiempo posible desde la cosecha hasta la elaboración cuidando no exponer la materia prima a altas temperaturas durante ese período. Algunas frutas requieren un almacenamiento por un tiempo mayor a 24 horas que se realiza en cámara de refrigeración.

En la operación de selección se eliminan las frutas que se encuentren en mal estado (ya sea porque se hayan dañado en la cosecha, transporte y/o recepción o por la contaminación con hongos y bacterias provenientes del campo). La clasificación consiste en separar la fruta con propiedades diferentes como por ejemplo distintos tamaños o puntos de madurez.

Se realiza el lavado con la finalidad de eliminar cualquier tipo de partícula extraña, suciedad o restos de tierra que pueda estar adherida a la fruta. Además, el lavado elimina un alto porcentaje de los microorganismos presentes en la superficie del fruto. Para realizar esta operación, los canastos se sumergen en una bacha con agua clorada. En este caso, el agua se renueva periódicamente hasta completar un lavado eficiente.

En producciones de baja escala la forma más habitual de realizar el pelado es manual, empleando cuchillos. Una alternativa que requiere mayor tecnificación es el pelado mecánico (con máquinas) donde se elimina la cáscara, el corazón de la fruta y si se desea se corta en tajadas o cubos, siempre dependiendo del tipo de fruta.

La cocción puede ser realizada a presión atmosférica en pailas abiertas o al vacío en pailas cerradas. La fruta se cuece suavemente hasta antes de añadir el azúcar. Este proceso de cocción es importante para romper las membranas celulares de la fruta y extraer toda la pectina. Si fuera necesario se añade agua para evitar que se queme el producto. Las frutas que se deshacen con facilidad (por ejemplo: mora, frambuesa y fresa) no requieren agua extra durante la cocción.

La fruta se calienta a una temperatura alrededor de los 105 °C y se mantiene hasta que el producto quede reducido a pulpa. Aquellas frutas a las que deba agregarse agua deberán mantenerse a dicha temperatura hasta perder aproximadamente un tercio de su volumen original antes de agregar el azúcar. En el proceso de cocción al vacío se emplean pailas herméticamente cerradas que trabajan a presiones de vacío entre 700 a 740 mm Hg, el producto se concentra a temperaturas entre 60 – 70°C, conservándose mejor las características organolépticas de la fruta. Es preferible que las pailas abiertas posean diámetro pequeño y agitador con raspador para evitar pardeamiento.

Las mermeladas que se preparen con fruta entera se deben dejar reposar en un recipiente hasta que comience a formarse una fina película sobre la superficie la cual debe ser eliminada ligeramente para distribuir de manera uniforme los trozos de fruta.

Esto permite que la mermelada vaya tomando consistencia e impide que los frutos enteros suban hasta la superficie cuando se distribuyen en tarros. Este corto periodo de reposo resulta asimismo esencial cuando se prepara mermelada de frutas cítricas ya que en caso contrario todos los fragmentos de fruta tenderán a flotar en la superficie de la conserva.

Luego se deben verificar que los recipientes no estén rajados ni deformes. Los frascos destinados a conserva se pueden esterilizar en autoclave o realizar un proceso no tecnificado que consiste en lavar los frascos con agua y detergente, enjuagarlos para quitar restos de éste y hacerlos hervir durante no menos de 30 minutos. Luego se pueden secar por ejemplo en el horno boca abajo sobre una rejilla. Las tapas se pueden vaporizar con alcohol etílico al 70% (7 partes de alcohol y 3 partes de agua) y dejar secar sobre una rejilla, luego se tapan los frascos

Se realiza en los frascos secos y aún calientes. La mermelada se envasa a una temperatura no menor de 85°C ya que mejora la fluidez del producto durante el llenado y a la vez permite la formación de un vacío adecuado dentro del envase por efecto de la contracción de la mermelada una vez que se enfría.

Para el envasado se puede utilizar un equipo de llenado y enfriamiento en las producciones industriales y en aquellas con escasa tecnificación una jarra con pico que permita llenar con facilidad los envases, evitando que se derrame por los bordes. El llenado se realiza casi hasta el borde del envase, se coloca inmediatamente la tapa y se procede a voltear el envase con la finalidad de esterilizar la tapa. En esta posición permanece por espacio de 3 minutos y luego se voltea cuidadosamente.

El producto envasado debe ser enfriado rápidamente para conservar su calidad y asegurar la formación del vacío dentro del envase. Al enfriarse el producto, ocurrirá la contracción de la mermelada dentro del envase, lo que genera vacío, y que resulta un factor importante para la conservación del producto.

El etiquetado constituye la etapa final del proceso de elaboración de mermeladas. En la etiqueta se debe incluir toda la información sobre el producto, de acuerdo a la normativa vigente. El producto debe ser almacenado en un lugar fresco, limpio y seco; con suficiente ventilación a fin de garantizar la conservación del producto hasta el momento de su comercialización.

La mermelada tiene las características organolépticas de una mermelada de frutas, tiene la ventaja que al ser elaborado con frutas frescas puede ser colocado en el mercado como un producto vitamínico y nutricional propicio para la sana alimentación y balanceada dieta del consumidor. Relacionado con la promoción se lleva a cabo con la ayuda del estudio de mercado previo, para poder responder en qué momento y en los sitios de compra que es recomendable para promover y dar a conocer el producto al público. El producto se presenta en un frasco de vidrio que brinda protección, forma y calidad teniendo como ventajas la conservación del aroma y sabor, puede ser sometido a altas temperaturas para esterilización, evita la contaminación y son reutilizables.

Gracias al valor nutricional que tiene el producto de mermelada es preciso indicar que puede tener una buena aceptación de los clientes objetivo dando así una aceptación y fácil introducción al mercado. Para dar a conocer el producto a los clientes potenciales se iniciará con degustaciones acompañada con la debida caracterización y tabla nutricional del producto, se aprovechará el recurso internet para promover y publicar información de las degustaciones, del producto como tal y de sus características nutricionales. Los colegios y empresas son buenos puntos de conexión con los clientes potenciales del producto.

Para garantizar la seguridad en los alimentos en el momento de su ingestión por los consumidores surgen las certificaciones alimentarias. Como los peligros pueden acechar a los alimentos en cualquier fase de la cadena alimentaria, un control adecuado permite asegurar su inocuidad, algo que sólo se consigue cuando se combina el esfuerzo de todos los actores que participan en la gestión de los alimentos.

1.6-Principales productos de la empresa

El nombre del producto de la mermelada artesanal es El Brocal, su importancia reside en la identidad que se quiere brindar con el producto dado que, al ser producido de manera artesanal en el municipio de San Pedro, se da importante valor al sentido de sobresaltar el trabajo de los artesanos que con esfuerzo elaboran una mermelada de alta calidad, naturalmente dulce y tradicionalmente ricas.

Los sabores que se ofrecen en cada uno de los frascos tanto comunes como light corresponden a las frutas: frutilla, naranja, durazno, tomate, ciruela, higo, arándanos y frutos rojos.

En el Anexo 1: se pueden observar los principales productos de la empresa El Brocal.

1.7. Tratamiento Arancelario

La posición arancelaria de la mermelada es 2007.91.10.00. Se encuentra en la sección IV: PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LÍQUIDOS ALCÓHOLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUCEDANEOS DEL TABACO, ELABORADOS.

Capítulo 20: PREPARACIONES DE HORTALIZAS, FRUTAS U OTROS FRUTOS O DEMÁS PARTES DE PLANTAS

CONFITURAS, JALEAS Y MERMELADAS, PURÉS Y PASTAS DE FRUTAS U OTROS FRUTOS, OBTENIDOS POR COCCIÓN, INCLUSO CON ADICIÓN DE AZÚCAR U OTRO EDULCORANTE.

LOS DEMÁS:

DE AGRIOS (CÍTRICOS)

CONFITURAS, JALEAS Y MERMELADAS →2007.91.10.00.

El envase que contendrá y protegerá directamente el producto, la mermelada, será un frasco de vidrio transparente de 420 gramos, de fácil apreciación del contenido, con forma

cilíndrica, aunque el vidrio tiene un costo mayor al plástico el vidrio le da una mejor apariencia al producto siendo más elegante, atractivo y reutilizable.

Para el empaque secundario se utilizará una caja de cartón corrugado en la cual ingresaran 12 unidades de mermelada utilizando dentro de ella unos separadores para la protección del envase de vidrio ya que es un material frágil y delicado. Y, por último, se utilizará como empaque terciario el pallet estándar o universal con medidas de 1,20x1,00 m junto con una envoltura con película extensible, esto ayuda a mantener la carga agrupada e inmóvil, protege del clima y de ser hurtada, este material permite envolver a la carga con un plástico que cubre todo y las cajas se encuentran listas para ser transportadas.

Uruguay pertenece a MERCOSUR, y, por tanto, aún con ciertas excepciones, son de aplicación los aranceles correspondientes a la totalidad del bloque. Se distinguen dos regímenes específicos.

Por un lado, las zonas francas definidas como enclaves aduaneros, por lo que no integran el territorio aduanero, dada su importancia los principales beneficios son la posibilidad de desarrollar todo tipo de actividades: industriales, comerciales o de servicios, la exención de todo tipo de tributo nacional, libertad financiera y cambiaria, posibilidad de acceso a menores costes a los servicios de las instituciones financieras instaladas en las zonas francas, exenciones de gravámenes sobre la mercancía, libre permanencia de la mercancía en depósitos, sin plazos máximos ni mínimos.

El régimen de origen vigente para los bienes producidos en zonas francas es el mismo que se aplica en todo el territorio del MERCOSUR (60% de valor agregado regional en el valor FOB). Sin embargo, cuando los bienes procedentes de Zona Franca tengan como destino final alguno de los países del MERCOSUR, si bien no pierden su origen, a efectos de la tributación recibirán el mismo tratamiento que los bienes de origen y, por lo tanto, abonarán el Arancel Externo Común (AEC) sobre el valor final del producto.

Por otro lado, la admisión temporal es la introducción a plaza, exenta de tributos, de mercancías extranjeras procedentes del exterior del territorio aduanero nacional, con un fin determinado ajeno al consumo, para ser reexpedidas, dentro determinado plazo, sea en el estado en que fueron introducidas o después de haber sido objeto de una

transformación, elaboración, reparación o agregación de valor determinados, con efectiva ocupación de mano de obra.

Requisitos para exportar. Embalaje requerido

En lo que se refiere específicamente a la comercialización de productos importados, ya sean bienes de consumo, semi-manufacturas, maquinaria o productos terminados, la reducida dimensión del mercado uruguayo es determinante. La imposibilidad de manejar grandes volúmenes de mercancías genera márgenes de intermediación relativamente altos, conduciendo paulatinamente a un acortamiento de las cadenas de distribución al solapar frecuentemente las figuras de importador, representante, distribuidor y usuario final.

Otro efecto importante del tamaño del mercado es la escasa especialización de importadores y representantes. Los más importantes están introducidos en sectores muy diversos y trabajan, además, varios productos que podrían considerarse en algunos casos sustitutivos relativamente próximos.

Las formas tradicionales de distribución de productos alimenticios y bienes de consumo todavía prevalecen en Uruguay, aunque en los últimos años se produjeron algunos movimientos que podrían suponer el inicio de un proceso de profunda transformación, aumentando las grandes superficies y cadenas de grandes supermercados modernos.

Se estima que existen entre hipermercados y supermercados 140 locales (35% de la facturación), unos 860 autoservicios (30%) y 9.200 comercios tradicionales (35% de la facturación). Las multinacionales poseen el 75% de las grandes cadenas. En este sector destaca el grupo Disco-Casino-Géant, que integra todos los supermercados ‘DISCO’ (27), ‘DEVOTO’ (25) y 2 Hipermercados ‘GÉANT’; le sigue en importancia la cadena ‘Tienda Inglesa’, de Goldman Sachs y Klaff Realty LP (sus nuevos accionistas mayoritarios junto con un grupo de empresarios uruguayos de Henderson & Cía.), con 13 sucursales; la cadena ‘TA-TA’ (87 locales en todo el país, propiedad del empresario argentino Francisco de Narváez) que adquirió la cadena ‘MULTIAHORRO’ (60 locales) en 2013, cuando contaba con 35 pequeñas tiendas; ‘EL DORADO’ de Polakof

y Cia, situado principalmente en el interior (55 tiendas, de las cuales 45 son supermercados y tiendas de concepto hogar).

Los ingresos al país por concepto de servicios logísticos aumentan cada año progresivamente, constituyéndose en los últimos años en una de las actividades con mayor relevancia y tasa de crecimiento en el país. Existe la intención de convertir al país en un hub-logístico para la región del Mercosur, ya que Uruguay tienen todos los requisitos físicos para cumplir ese rol, pero tendría que modernizar sus infraestructuras y mejorar la gestión de sus recursos.

Certificaciones internacionales.

Las certificaciones de sistemas, procesos y productos en la industria alimentaria son las declaraciones realizadas por organismos independientes que sirven para demostrar el cumplimiento de determinados estándares nacionales e internacionales de referencia.

Las normativas que se necesitan para que el producto, en este caso, las mermeladas se puedan comercializar son las siguientes:

- La elaboración de mermeladas se encuentra reglamentada por el Código Alimentario Argentino. Capítulo X- “Alimentos Azucarados”. Artículo 810 y 811
- Se requiere un director del proyecto que se encargue de gerencia con habilidades y capacidad de liderazgo, normalmente es un ingeniero de alimentos especialista en procesos de alimentos y con experiencia en procesos productivos artesanales.
- El sistema de HACCP (Sistema de Análisis de Peligro y Puntos Críticos de Control) puede aplicarse a lo largo de toda la cadena alimentaria, desde el productor primario hasta el consumidor final, y su aplicación deberá basarse en pruebas científicas de peligros para la salud humana, además de mejorar la inocuidad de los alimentos, la aplicación del sistema de HACCP puede ofrecer otras ventajas significativas, facilitar asimismo la inspección por parte de las autoridades de reglamentación, y promover el comercio internacional al aumentar la confianza en la inocuidad de los alimentos.

-ISO (Organización Estándar Internacional) son las siglas en inglés International Organization for Standardization, se trata de la Organización Internacional de Normalización o Estandarización, y se dedica a la creación de normas o estándares para asegurar la calidad, seguridad y eficiencia de productos y servicios.

La norma ISO 9001, perteneciente a la familia a de normas ISO 9000, redacta las normas de un Sistema de Gestión de Calidad. Lo hace mediante guías y herramientas que aseguran la calidad de los productos y servicios de las empresas. Todo tipo de empresas, desde pymes hasta grandes empresas, se pueden certificar con la norma ISO 9001, independientemente de su actividad económica.

El certificado ISO 9001 de calidad está enfocado al cliente. También motiva a todos los trabajadores de la empresa certificada e impacta sobre la dirección, consiguiendo un aprendizaje y mejora continuos.

La norma ISO 14001 es el estándar que se centra en la gestión ambiental. Esta norma tiene como prioridades identificar y gestionar los posibles riesgos ambientales que se pueden generar en una empresa derivada de su actividad habitual.

La norma ISO 22000 se centra en la sanidad y seguridad alimentaria. Esta norma internacional fija los requisitos que deben tener las empresas que intervengan en la cadena de fabricación de un alimento, desde la empresa que prepara el propio producto alimentario, hasta la que prepara el packaging para su transporte

La norma ISO 45001 asegura la salud y seguridad laboral. Existente desde marzo de 2018, y sustituyendo a la OHSAS 18001, la norma ISO 45001 establece una serie de requisitos mínimos que cada empresa debería cumplir y tener siempre presentes para mejorar sus actividades diarias y minimizar los riesgos laborales.

-Las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) hace referencia a una manera de producir y procesar los productos agropecuarios, de modo que los procesos de siembra, cosecha y pos-cosecha de los cultivos cumplan con los requerimientos necesarios para una producción sana, segura y amigable con el ambiente.

- Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son una serie de prácticas y procedimientos que se encuentran incluidos en el Código Alimentos Argentino (CAA) desde el año 1997 -por lo que son obligatorias para los establecimientos que comercializan sus productos alimenticios en el país- y que son una herramienta clave para lograr la inocuidad de los alimentos que se manipulan en nuestro país.

- Las BPA (Buenas Prácticas Agropecuarias) y BPM son actualmente las herramientas básicas con las que contamos para la obtención de productos inocuos para el consumo humano, e incluyen tanto la higiene y manipulación como el correcto diseño y funcionamiento de los establecimientos, y abarcan también los aspectos referidos a la documentación y registro de las mismas. Las BPM se articulan con las BPA y ambas son prerequisites del sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP de las siglas en inglés Hazard Analysis Critical Control Point).

1.8- Factores que justifican la internacionalización de la empresa.

Existen múltiples factores por los cuales las empresas se involucran en el mercado de internacionalización, según los diversos tipos se pueden clasificar como internos y externos. Se entienden los factores internos como aquellos inherentes a la empresa y sobre los cuales ella tiene control y le permiten un mejor desempeño en el mercado internacional y los externos, como aquellos que surgen del contexto y del ambiente, que favorecen o limitan el proceso de internacionalización

Dentro de los factores internos se encuentran el capital humano es decir los conocimientos, habilidades y experiencias que definen la habilidad de conservar en el tiempo una ventaja competitiva y el nivel de innovación que define la orientación exportadora y de éxito que se pueda alcanzar, para poder responder a las necesidades de los consumidores con productos y servicios acordes con sus expectativas.

También se encuentra la producción, es decir, las estructuras productivas y de distribución eficientes, alcanzando menores costos productivos y logrando una economía de escala y gran alcance para seguir adelante con mayores mercados para sus productos.

Los factores externos que la empresa tuvo en cuenta son en principio, económicos y sociales, el conocimiento de las condiciones y las barreras geográficas puede facilitarle al gerente el desarrollo de las labores de distribución y comunicación, o convertirse en una amenaza cuando éste desconoce dicha información.

Así mismo, la cultura, las leyes, la política y la economía pueden afectar en alto grado los negocios internacionales de una empresa y la manera como ésta los realiza en el país extranjero pudiéndose ver influenciada directamente por las políticas públicas de dicho país. De la misma forma, las leyes, gravámenes fiscales, regulaciones, empleo, transacciones de divisas, entre otras, así como la estabilidad financiera, la inflación y los impuestos definen cómo una empresa puede realizar en el extranjero sus operaciones.

La competencia que se enfrenta es alta debido a que existe una variedad de factores competitivos clave como la estrategia de producto, la experiencia, los recursos con los que cuenta, la capacidad competitiva de la competencia, entre otros, que llevan a la empresa a definir en qué mercado y cómo competir, puesto que el éxito de una compañía en un mercado nacional o extranjero depende en buena parte de si los competidores son locales o internacionales. Esto implica que, para poder competir en dicho mercado, las empresas deben desarrollar las estrategias adecuadas y disponer de los recursos necesarios de acuerdo con sus limitaciones y sus capacidades.

La empresa aspira a estar presentes en varios países, comenzando por identificar mercados con los cuales existan menores distancias, entre ellas las culturales, buscando similitudes con las características locales en sistemas de valores, idioma, hábitos sociales, entre otras.

1.9- Objetivos y metas del plan de internacionalización.

La empresa cuenta con objetivos a largo plazo como lo son la penetración de mercado en diferentes países, obtener clientes socios y fidelizados, ser una organización innovadora y posicionar su marca en el mundo siendo global y confiable.

Los objetivos a corto plazo es entrar en nuevos mercados, contar con una diversificación sustentable, mejorar los procesos productivos y brindar mejores tecnologías con soluciones innovadoras y de calidad, aumentar los sistemas de información para ser más organizados para generar valor y tomar decisiones.

El desafío que se presenta es trabajar sobre la mejora continua de la profesionalización de los procesos, métodos de trabajo, procedimientos, personas, instalaciones, cultura y todo lo que implique poder competir globalmente para ganar. El gran reto para esta empresa es alinear a toda su gente hacia la visión que la compañía presenta y poder establecer estrategias que le permitan adaptarse a los constantes cambios y avanzar en los tiempos que sea necesario hacerlo.

1.10- Recursos humanos e instalaciones.

Las estrategias deben verse como una forma de aplicación de actividades que buscan el logro de objetivos por parte de la empresa. También son planes que exigen asumir riesgos y responsabilidades en busca de los objetivos previamente definidos, basándose en experiencias y proyecciones futuras, que, a su vez, deben incluir los medios y acciones para alcanzarlos.

En sus principios, la empresa estableció estrategias organizacionales en donde se determinó en qué negocios se quiere participar, se analizó el entorno y se formuló la misión, objetivos y visión de la empresa, con una perspectiva a largo plazo, teniendo en cuenta los diferentes elementos como el alcance, asignación de recursos y ventaja competitiva. Luego se estableció cómo competir en el mercado y negocio en particular, y, por último, se tuvo en cuenta establecer estrategias funcionales en las áreas de marketing o finanzas.

Estas estrategias no deben ser vistas por separado pues corresponden a un mismo proceso de selección estratégica en donde primero se formulan las estrategias organizacionales, para después de ellas desprender las diferentes estrategias de negocios y finalmente llegar a las funcionales de la empresa. O bien, se puede iniciar enunciando las funcionales para terminar el proceso de formulación estratégica en el nivel más global de la empresa.

Se optaron por diferentes estrategias en las cuales, se tuvo en cuenta a Porter, académico estadounidense conocidos por sus grandes teorías económicas en las que trata de enseñar cómo las empresas pueden competir por los clientes. Las estrategias que la empresa implementó son de liderazgo en costos en el cual el objetivo es tener los precios más bajos, lo cual se puede lograr a través de la eficiencia de producción, distribución, economías de escala, tecnología superior, acceso preferencial a materias primas, curva de la experiencia, entre otras variables. Luego, la estrategia de diferenciación que busca ventajas a través de unicidad del producto para justificar el precio superior requiriendo capacidades organizacionales en marketing, gran importancia de creatividad, investigación y desarrollo para llamar la atención al cliente.

Según la matriz Ansoff, se implementaron las estrategias de penetración de mercado en donde la empresa con el producto existente, pretende ganar participación en un mercado también existente. Esto significa vender más productos a los clientes actuales, captar clientes de la competencia o captar a los no consumidores actuales. Así también, lograron implementar la estrategia de desarrollo de productos que implica desarrollar un producto nuevo para el mercado existente en el cual se tuvo que aumentar la capacidad de investigación y desarrollo para captar la atención del cliente y cumplir con su necesidad. Y, por último, la empresa está realizando una estrategia de desarrollo de mercado, en el cual ya tiene una participación importante en su mercado original y desarrolla productos para expandirse a través de la exportación, investigación y cambio del segmento o en búsqueda de nuevos usos para sus productos.

Al principio, la empresa para establecer estrategias de internacionalización consideró las diferentes acciones que incentiven en la participación en los mercados internacionales, aunque dependerá de las características y disponibilidad de recursos. Establecer este tipo de estrategias implica la evaluación de alternativas que brinden más beneficios a quienes las implementen, como reducir costos, mejorar la calidad buscando la calidad total, alcanzar adecuados niveles de eficiencia y eficacia en busca de mayor productividad y competitividad.

Al establecer estrategias se debe evaluar la relación entre el espacio geográfico, el tamaño del mercado y la disposición de los países en el mundo globalizado, además, de la

necesidad de participar en mercados externos buscando una serie de beneficios apoyados en el aprovechamiento de economías de escala, poder de negociación frente a proveedores, adecuados canales de distribución y lograr el reconocimiento de sus clientes. Todo esto implica alcanzar un buen posicionamiento y una significativa cuota de mercado lo cual facilitaría la disminución de sus costes y una continua innovación.

Una estrategia bien definida por parte de la empresa se caracteriza por saber negociar, conocer las necesidades de recursos, del cliente, interesarse en los cambios tecnológicos y ambientales, crear oportunidades de negocio y buscar constantemente nuevas ideas.

La empresa cuenta con diferentes recursos que son: en principio, el lugar físico de aproximadamente 1986 m² y con servicios de energía eléctrica, gas natural, agua potable y telefonía para correcta comunicación tanto con los clientes como con los proveedores.

Luego, los diferentes equipos y materiales como lo son balanza electrónica, mesa de inspección, lavadoras, despulpadora, equipo de elaboración de mermeladas, caldera, cámara de refrigeración, compresores de aire, ablandador de agua, pallet, plásticos, apiladores, elevadores, canastos, mesa de acero inoxidable y termómetros.

Y, por último, el personal que es indispensable para poder producir, desarrollarse y crecer, cuenta con un total de aproximadamente 30 personas en los cuales se encuentran: el director general, el supervisor, los gerentes de producción, los operarios de planta en los que se encuentran los de la recepción, limpieza, cocción, almacenamiento, etiquetas, entre otros, el contador y los vendedores.

En el Anexo 2 se pueden apreciar las principales maquinarias de la empresa El Brocal

1.11- Cronograma de trabajo

Un cronograma es la representación gráfica del conjunto de actividades que se deberán desarrollar por parte de la empresa, durante un período de tiempo estipulado, es decir, fecha y duración determinadas. De esta manera, se puede llevar a cabo una producción organizada y asegurar el cumplimiento de dichas actividades

Así mismo, para la empresa es de gran sostén para anticipar retrasos durante los proyectos, simplificar la gestión de recursos ya sea materiales o humanos, marcando qué es necesario para cada tarea y con qué se cuenta, fomentar la comunicación y, por último, ofrece un panorama global del proyecto, facilitando evaluar cuáles son las áreas de la organización que trabajan más lento y más rápido.

A continuación, en la tabla 2 se detallan las actividades y el tiempo aproximado en el cual la empresa de mermeladas El Brocal las realiza.

Tabla 2: Cronogramas de actividades estimativas.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES									
TAREAS A REALIZAR / TIEMPO	DIA 0	DIA 1	DIA 3	DIA 4	DIA 6	DIA 7	DIA 9	DIA 10	DIA 12
PROCESO DE COSECHA	X								
RECOLECCION		X							
RECEPCION			X						
SELECCIÓN			X						
LAVADO Y PELADO			X						
COCCION				X					
ENVASADO					X				
ENFRIADO						X			
ETIQUETADO							X		
ALMACENAJE							X		
DISTRIBUCION								X	
PUNTOS DE VENTA									X
COMPRA DEL CLIENTE									X

Fuente: Elaboración propia basada en los datos de la empresa.

|

PARTE II

INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y SELECCIÓN

2.1. Filtro para selección de mercados.

Para seleccionar un país o mercado objetivo, la empresa debe realizar un análisis profundo y complejo contando con información veraz, precisa y pertinente. El proceso debe ser compatible e idóneo con las aspiraciones, objetivos y posibilidades de la empresa donde poder expandirse y alargar su crecimiento en el desarrollo de la internacionalización.

Antes de comenzar la investigación para la selección, la empresa formuló diferentes preguntas que son claves y sirven para cumplir con los objetivos como por ejemplo: en qué mercados es aconsejable comenzar, características del producto, la oferta y la demanda, la distribución, la promoción, el precio, cuál es el segmento de mercado, los entornos políticos y culturales como así también los sociólogos, las importaciones y exportaciones realizadas, las diferentes barreras arancelarias y no arancelarias, la estadística del producto en el mercado y la estrategia comercial que se va a aplicar para lograr llegar al cliente.

A partir de esto, se identificaron los principales mercados extranjeros, que en principio son los más idóneos o bien por el interés mostrado o porque el producto es adecuado para su mercado. Lo primero que se tuvo en cuenta fue analizar los aspectos económicos, las variables micro y macro económicas, las importaciones y exportaciones, el riesgo país, la evolución del desempleo, los tipos de interés, la situación actual y la inversión. Los aspectos políticos y legales como lo son los impuestos, las barreras arancelarias, el grado de intervención política, la relación entre los pases vecinos y los diferentes convenios o alianzas de comercio. Los aspectos culturales y sociales como los estilos de vida, gustos, preferencias, crecimiento de la población y entre otros.

Luego, se analizó el producto en sí, sus propiedades, las características del embalaje, el tamaño de mercado, la oferta y la demanda y la ventaja competitiva como así también el entorno del marketing realizando un estudio de las fortalezas y debilidades de la empresa,

el precio, la promoción, las ventas, la tecnología, la capacidad financiera y técnica del cliente.

Se debe conocer así también, la competencia a la que habrá que enfrentarse, su participación en el mercado, su estructura de producción, de costes, sus puntos fuertes y débiles que da una idea de las posibilidades de la empresa en el nuevo mercado.

Cuando la empresa tomó la decisión de comercializar sus productos en el mercado internacional consideró una mayor variedad en la competencia de la existente en el mercado nacional. Por lo que, el producto competirá con otros iguales, similares o sustitutos, enfrentándose a la internacionalización y a una mayor presencia de los mismos debiendo identificar la competencia, su participación en el mercado, su estructura de producción, de costes, sus puntos fuertes y débiles para monitorear sus actividades y evaluar sobre la base de los objetivos.

Y, por último, pero no menos importante, se analizaron los canales de comercialización internacional y la logística, es decir, todas las operaciones llevadas a cabo para hacer posible que un producto llegue al consumidor desde el lugar donde se obtienen las materias primas, pasando por el lugar de su producción. Muchas veces se hace compleja, lenta y costosa y a pesar de que se tienen pedidos interesantes no existen los medios para enviarlos al país demandante, o de haberlos, éstos no son adecuados, ni rápidos ni eficientes, perdiendo la oportunidad de negocio. Por lo que, es de suma importancia la cercanía geográfica de sus clientes y los costos de coordinación para confirmar el transporte y la logística de los productos.

Los atractivos del país y las ventajas comparativas en el análisis de los posibles mercados de exportación estudiados en sus múltiples variables van a ser determinantes en la toma de decisión sobre el mercado que finalmente resulte con mayores posibilidades de éxito comercial y el más favorable para la estrategia de expansión exterior de los productos.

Al momento del análisis y la decisión final por el mercado uruguayo se evaluó una serie de criterios para optar por la más conveniente como la pertenencia a la misma zona económica, la distancia geográfica, las diferentes normas sobre el producto, las vías de comunicación, el nivel de vida y la situación política y social, la estabilidad monetaria, la

competencia, la identidad de la lengua y la cercanía cultural, la facilidad para realizar negocios y la infraestructuras en carreteras, ferrocarril, puertos, aeropuertos.

2.2. Principales países importadores.

Debido al aumento de las tendencias de consumo del producto a nivel nacional, el mercado externo representa una gran posibilidad para comercializar debido a que es muy atractivo para los consumidores. Como reflejan las tablas en la sección de anexos y evaluando las diferentes variables se puede decir que Estados Unidos es el país que mejor califica como mercado meta de exportación, porque es el país que importa mayor cantidad de mermelada, también tomando en cuenta el PIB per cápita Estados Unidos es el país que supera en cuanto a este indicador lo que le favorece porque muestra una creciente economía con una estabilidad sostenida.

En líneas globales se observa que el mayor porcentaje del producto importado proviene del continente europeo y Canadá. Si bien Argentina no es el principal proveedor, en varias de las categorías consideradas, nuestro país es proveedor de más del 5% en mermeladas de naranjas, frutillas y duraznos.

Si se focaliza el análisis a la situación comercial de la mermelada en un plano regional, se encuentra que en Latinoamérica los principales importadores de mermeladas son República Dominicana, Guatemala, México y Chile con aproximadamente importaciones que superan las 15 toneladas siendo aproximadamente 16.262 miles de USD. Cabe hacer notar que las importaciones del producto han aumentado con respecto a años anteriores tanto en valor como en cantidad, lo que enfatiza la creciente importancia de los productos importados.

Por último, si se hace un enfoque a nivel MERCOSUR se encuentra a Argentina como segundo importador de mermeladas con 4.118 toneladas que se aproximan a 3.328 miles de USD, mientras que, el principal importador de mermeladas es Brasil con aproximadamente 5.717 toneladas que en términos monetarios serían 12.392 miles de USD. El mercado de Uruguay se encuentra en cuarto lugar con una cantidad importada de 1.639 toneladas que se aproximan a 1.972 miles de USD.

En el Anexo 3, se pueden observarse los principales países importadores a nivel mundial, en el Anexo 4, se muestran los principales países importadores del MERCOSUR y, por último, en el Anexo 5 se observan los países importadores a nivel Latinoamérica.

2.3. Principales destinos de las exportaciones argentinas de dicha posición arancelaria

En el contexto mundial, los países con un mayor grado de industrialización son a su vez los mayores productores de mermelada, por ende, los mayores exportadores.

Actualmente los principales países exportadores son Francia, Turquía, Italia, Alemania, España, y Bélgica caracterizados entre otras cosas por producir dulces y derivados, con los cuales llegaron a realizar exportaciones por 109.143 toneladas en mermeladas y jaleas, correspondiente a 428.355 miles de USD.

Las exportaciones argentinas se encuentran altamente concentradas en un número reducido de empresas. Las primeras cinco empresas líderes del sector abarcan un pequeño porcentaje de envíos externos, luego de la crisis del 2001, durante los cinco años subsiguientes, la República Argentina duplicó sus ventas llegando a exportar por un alto valor siendo los principales destinos Nueva Zelanda, Brasil, Estados Unidos, Paraguay y Uruguay.

Las exportaciones alcanzaron durante el año 2015 a los 933.424 USD, casi un 50% de las mismas corresponde a la venta de mermeladas de frutillas. Cabe hacer notar que la venta de mermeladas se incrementó en el último año en un 12,9%, siendo nuestro país el noveno proveedor a este mercado, con un 3% de las ventas totales.

En el Anexo 6 se pueden observar los principales países exportadores a nivel mundial.

En el cuadro anterior se observa que las exportaciones varían de año en año dependiendo, fundamentalmente de las condiciones climáticas que determinan el porcentaje exportable en cada caso, como así también la situación económica del momento. El volumen

exportado aumenta entre el año 2016 y 2017 para bajar levemente en el año siguientes. Respecto al comportamiento registrado durante el año 2020, se observa una destacable recuperación, respecto de idéntico período del año anterior, teniendo un precio promedio de 428.355 miles de USD.

2.4 Principales empresas que exportan desde Argentina

En la siguiente tabla se exponen las principales empresas que exportan desde Argentina.

Tabla 3: Principales empresas exportadoras de mermeladas de Argentina

PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS DE MERMELADAS EN ARGENTINA	MERCADO	PRECIO FOB USD APROXIMADO
ARCOR	Varios países de Europa, Japón, China, Sudáfrica, Arabia Saudita, India, Australia, Brasil Chile, Perú, Colombia y México.	108790
DULCOR	Australia, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile Costa Rica, España, Estados Unidos, Israel, Italia Nueva Zelanda, Paraguay y Uruguay.	103446
CONVERSAS COMPLACER	Estados Unidos, Costa Rica, China, España, Italia Francia, Chile, Canadá, Países bajos, Perú, Reino Unido Portugal, Singapur, Suecia, Suiza, Tailandia y Taiwan.	84508
ESTANCIA LAS QUINAS	Estados Unidos, el norte de Europa y Japón.	75642
BEEPURE	España y Estados Unidos.	70360
NUESTRAS MANOS	Estados Unidos.	5320
EL BROCAL	Estados Unidos.	6880

Fuente: Elaboración propia basada en los datos estadísticos de Tradenet.

ARCOR la empresa multinacional argentina ubicada en la provincia de Córdoba, produciendo más de 1.500 variedades de golosinas, galletitas, mermeladas y otros alimentos. La firma exporta a varios países de Europa, Japón, China, Sudáfrica, Arabia Saudita, India, Australia, Brasil, Chile, Perú, Colombia y México.

DULCOR es una empresa más grande situada en la provincia de Córdoba, se destaca por elaborar sus propias pulpas de frutas, por lo que permite elaborar mermeladas adaptadas al mercado a donde va dirigido, haciendo diferentes combinaciones de cantidad de pulpa y de trozos de fruta de acuerdo a la demanda del cliente. Los mercados a los que exporta

son Australia, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Costa Rica, España, Estados Unidos, Israel, Italia, Nueva Zelanda, Paraguay y Uruguay.

CONSERVAS COMPLACER es una empresa Mendocina que se dedica a producir conservas de alta calidad, rescatando las tradiciones antiguas, certificada con Gluten Free, y normas ISO. Entre los principales clientes se encuentran Hoteles Hyatt, Sheraton, Four Seasons, e Intercontinental, mientras que los mercados de exportación son Estados Unidos, Costa Rica, China, España, Italia, Francia, Chile, Canadá, Países bajos, Perú, Reino Unido, Portugal, Singapur, Suecia, Suiza, Tailandia y Taiwán.

ESTANCIA LAS QUINAS es una pyme fundada en 2003 en la provincia de Buenos Aires que fabrica mermeladas orgánicas con y sin azúcar, de alta calidad y brindando un producto natural y de alta calidad a un precio justo. Las mermeladas son apta para diabéticos y celíacos, lo cual es muy innovador y mediante diferentes ferias pudo establecer un gran mercado como es Estados Unidos, el norte de Europa y Japón.

BEEPURE es un emprendimiento que se dedica a la elaboración y fraccionamiento de alimentos, tales como la miel y las mermeladas artesanales. Cuenta con una planta elaboradora y fraccionadora situada en la provincia de Buenos Aires y su mercado de exportación es actualmente España y Estados Unidos.

NUESTRAS MANOS empresa situada en la provincia de Mendoza desde hace 10 años elabora alimentos saludables con fruta fresca y madura aplicando normas de calidad y trazabilidad. Sin conservantes, se elaboran artesanalmente mermeladas de manzana, durazno, damasco, frutilla, ciruela, naranja, higos, pera y arándanos siendo el mercado que exporta Estados Unidos.

2.5-. Selección de posibles países demandantes.

En la presente sección se hará hincapié en la comparación del tamaño de mercado, la tasa de crecimiento del mercado, los diferentes acuerdos bilaterales, el nicho de mercado, las regulaciones legales, el riesgo país, las barreras de entrada, la distancia geográfica-cultural y canales de distribución entre Uruguay, Alemania y Portugal.

Uruguay:

Como se mencionó anteriormente, al momento de la selección y la decisión final del mercado se evaluó una serie de criterios para optar por el más adecuado para el producto. La selección del país se realizó mediante una tabla ponderada que cuenta de diferentes indicadores con los posibles países que presentan mayor potencial para comercializar el producto. No obstante, una vez que la compañía logre sumar experiencia y conocimientos con la exportación al mercado uruguayo, existe la posibilidad de continuar con su estrategia de expansión en los dos países restantes analizados.

Uruguay cuenta con un tamaño de mercado de aproximadamente 3.4 millones de habitantes según las estadísticas en el año 2020 y representa el 2,3% aproximadamente del PIB del Mercosur, que es la zona económica en la que mayormente se desenvuelve la actividad de su economía. Se encuentra enclavado entre dos gigantes geográficos y económicos como son Brasil y Argentina y a diferencia de Uruguay, estos declaran una población de 209 millones de habitantes Brasil y Argentina solamente de 44 millones.

Cuenta con la tasa de crecimiento más baja del continente (5,40%/oo) pero con una alta esperanza de vida (77,6 años). Además de tener una baja densidad de población (18,5 hab/km²), ésta se encuentra concentrada en zonas urbanas (88,7%). La ciudad de Montevideo, capital del país, concentra en torno al 40% del total, con aproximadamente 1.400.000 habitantes. Aparte de la capital, no existen otras ciudades realmente importantes, excepto Punta del Este en verano foco de vacaciones mundial desde diciembre a febrero, y con una afluencia limitada durante el resto del año. Cerca del aeropuerto de Montevideo hay un proyecto aprobado y ya en marcha, de creación de un gran Centro de Convenciones y Exposiciones, que podría también jugar un papel de concentrar exposiciones y eventos de carácter regional.

En la capital, van poco a poco desapareciendo los pequeños comercios y se ha producido durante los últimos años una concentración en centros comerciales, en los que se observa la existencia de franquicias de todo tipo de marcas extranjeras, es el procedimiento habitual de abastecimiento de los productos de consumo actual.

El país ya tiene desde hace tiempo relación con el organismo y es miembro del Foro Global de Transparencia e Intercambio de Información para Fines Tributarios, foro que

integran países miembros y no miembros del organismo. Así mismo, está al frente de la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), es miembro fundador de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y miembro del MERCOSUR desde su fundación en el Tratado de Asunción 1991.

-Es miembro del Fondo Latinoamericano de Reservas (con Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Venezuela y Perú) y fundador del Banco del Sur (junto con Argentina, Brasil, Bolivia, Ecuador, Paraguay y Venezuela) y según la información del Ministerio uruguayo de Economía y Finanzas, Uruguay tiene suscritos los siguientes acuerdos:

-Acuerdo de Información en Materia Tributaria con Países Bajos y Suiza

-Acuerdo de Protección Recíproca de Inversiones: ESPAÑA, Alemania, Armenia, Australia, Bélgica-Luxemburgo, Canadá, Chile, China, Corea del Sur, EEUU, El Salvador, Finlandia, Francia, Japón, Hungría, India, Israel, Italia, Malasia, México, Países Bajos, Panamá, Polonia, Portugal, Reino Unido, Rep. Checa, Rumania, Suecia, Suiza, Venezuela y Vietnam

-Tratado de Libre Comercio (bilateral): México y con Chile.

-Tratados de Libre Comercio como miembro de Mercosur: Bolivia, Chile, Cuba, Israel, Perú, Colombia, Ecuador y Venezuela (Venezuela es miembro del Mercosur, pero actualmente está suspendido, aunque sigue en vigor la parte comercial del acuerdo)

-Acuerdo Marco de Comercio e Inversiones (TIFA): USA.

-Otros acuerdos Marco comerciales: Irán.

-Acuerdos de cooperación sectoriales (económica, técnica, energética, científica, tecnológica, puertos, etc.): ESPAÑA, Angola, Arabia, Bahamas, Bulgaria, CE, Nueva Zelanda, El Salvador, Egipto, México, Japón, China, Guatemala, Corea del Sur, Bulgaria, Nigeria, Argentina, Bolivia, Paraguay, Chile, Venezuela, Alemania, EEUU, Italia, Puerto Rico

Adicionalmente, Uruguay ha llegado a acuerdos comerciales con algunos países para la apertura de sus mercados a las carnes uruguayas, como es el caso de Japón, Rusia y China, pero aun el proceso continúa.

El nicho de mercado es una parte poco o nada atendida de un gran grupo de consumidores, es decir que es una oportunidad dentro de una rama de negocios amplia y competitiva. Al definirlo, se consigue crear un plan de marketing realmente eficiente, garantizando que el tiempo, dinero, y el proceso se transforma en ganancia para la empresa.

Se puede segmentar el mercado en diferentes formas como la situación geográfica y demográfica, es decir, el país, el estado, la ciudad, la religión, el grupo de edad, el género, la ocupación, la clase social, entre otros que influye directamente en los hábitos de compra. También está ligada a los hábitos de consumo del cliente y los aspectos de la personalidad, lo que buscan, lo que necesitan, lo que consumen y la cantidad, los estilos y gustos, las diferentes intolerancias, entre otras.

Referente al marco legal, Uruguay ha promulgado una serie de leyes cuyo objetivo es promover la inversión tanto nacional como extranjera. El marco normativo básico que regula la inversión extranjera en Uruguay es la Ley de Inversiones o Ley 16.906 y sus decretos reglamentarios.

Dicha ley declara de interés nacional la promoción y protección de las inversiones que se realicen en el país, y establece los siguientes principios con respecto a la inversión extranjera: Igualdad de trato a inversores nacionales o extranjeros. No se requiere autorización previa o registro. Se permite cualquier tipo de actividad, excepto aquellas que son monopolio del Estado o reguladas por el Estado. Libre transferencia de capitales y beneficios al exterior.

El Gobierno del Uruguay, a través de la institución Uruguay XXI, promociona activamente la captación de inversión extranjera pero, aunque el marco regulatorio es muy favorable, el reducido tamaño del mercado, unido a la baja competitividad de la economía, su elevado nivel de costes, la rigidez del mercado laboral y la fortaleza e injerencia de las centrales sindicales, y el alto nivel de burocracia de la administración

pública uruguaya, hacen que Uruguay pierda mucho de su atractivo frente a inversores internacionales.

El riesgo país es el riesgo que tiene un país frente a las operaciones financieras internacionales. Afecta sobre la inversión extranjera directa y se suele medir a través de su prima de riesgo. El riesgo país determina si en ese país existe un escenario óptimo para la inversión o no. Si el riesgo país es elevado, el riesgo de invertir en ese país es más alto. Cuando la prima de riesgo de un país es alta, el riesgo país es elevado.

Existen muchas causas de un riesgo país elevado, el tono político, económico o la seguridad pública influirán directamente en la prima de riesgo, actualmente Uruguay cuenta con 130 puntos mientras que, nuestro país tiene 1.508 puntos esto significa que el dinero de los inversores corre un alto riesgo de pérdida, es por ello que la única forma de incentivar las inversiones es compensar con más rentabilidad.

Las barreras no arancelarias no son un problema para el ingreso de las mercancías a Uruguay, siendo la principal barrera comercial el alto nivel del Arancel Externo Común vigente para bienes de consumo (20%) que, junto a un mercado pequeño y a una elevada complejidad aduanera y administrativa puede tener un importante efecto de disuasión del comercio (especialmente en alimentos por la complejidad de los registros bromatológicos).

Una parte significativa de los pagos debe realizarse antes de desaduanar una mercancía, lo que aumenta la repercusión de los gastos arancelarios sobre el precio final de entrada. Existen, sin embargo, algunas prácticas que sí pueden ser consideradas como barreras comerciales no arancelarias. Así, Uruguay sigue manteniendo la tasa consular (recargo aplicado a las importaciones de un 5% sobre precio CIF), a pesar de las promesas reiteradas de su desaparición Uruguay este gravamen aumentó del 3% al 5% en 2018.

La razón de su imposición realmente ha dejado de existir, pues se trataba de pagar los horarios extraordinarios que debían hacer los funcionarios de Aduanas, algo que ya no ocurre por la informatización de todos los procesos, quedando sólo la razón del aumento de los ingresos del Estado, lo que en una coyuntura de aumento del déficit público hace difícil prever su reducción, y aún más su desaparición.

En agosto de 2018 se aprobó un decreto que implanta un nuevo sistema de etiquetado de productos alimentarios, teóricamente con el objetivo de informar a los consumidores de las características más o menos saludables de los productos que consuman. Así, todos los alimentos que tengan sodio, azúcares, grasas o grasas saturadas en un determinado porcentaje han incorporado una etiqueta que señala este hecho e indica los contenidos de estas sustancias. Las características de estas etiquetas y los niveles de las sustancias, están recogidos en Decreto n°272/018 relativo al etiquetado de alimentos, del Ministerio de Salud Pública.

El SUANCCE tiene el cometido de garantizar que las actividades de evaluación de la conformidad efectuadas por instituciones nacionales se remitan a las exigencias de las normas internacionales. Las normas técnicas que derivan del SUANCCE aún son de cumplimiento voluntario. No obstante, las empresas/productos deben cumplir con aquellas disposiciones vigentes o que se dicten en el futuro con carácter obligatorio, en los que se establezcan especificaciones técnicas, exigencias sanitarias, requisitos de calidad o adecuación a estándares internacionales.

Se destaca asimismo al Laboratorio Tecnológico de Uruguay que tiene competencia en la certificación de calidad obligatoria de diversos productos de exportación (alimentos, productos industrializados, etc.), en la habilitación de plantas elaboradoras de alimentos, así como en el análisis y certificación de calidad de alimentos importados.

Uruguay se encuentra situado en el sureste de América del Sur y limita con Argentina, a unos 749.88 KM de distancia, aunque comparten idioma, una gran historia y muchas costumbres, existen diferencias importantes en el plano cultural.

Al hablar de cultura se refiere al conjunto de costumbres, principios, normas de comportamiento, valores e ideas predominantes en una sociedad. Una primera diferencia notable es que el uruguayo se considera más izquierdista que el argentino, en una escala de 1 (izquierda) a 10 (derecha), en Uruguay un 30% de los encuestados responde de 1 a 4, mientras que en la Argentina sólo un 15%. Aunque el uruguayo se cree más izquierdista que el argentino, cree con mayor intensidad que la economía de mercado es el único sistema con el que país puede llegar a ser desarrollado. En Uruguay también hay una

mayor proporción de los encuestados que está de acuerdo en que la empresa privada es indispensable para el desarrollo (65% vs. 54% en la Argentina).

Otro dato a destacar es que, aunque ambos países tienen índices de desigualdad parecidos, por un lado, en la Argentina la proporción que cree que la distribución de la riqueza es injusta es significativamente mayor (85% vs. 62%). Es decir que, aunque el uruguayo se considera más izquierdista que el argentino, parecería que su ideología está más atemperada por consideraciones prácticas y una mayor comprensión de cómo funciona una economía moderna.

Otra diferencia importante es que en la Argentina el 75% de la población cree que el gobierno del país está controlado por grupos poderosos en su propio beneficio y no para el bien de todo el pueblo, mientras que, en Uruguay esa proporción asciende sólo al 43%. Así, los argentinos son más autoritarios, en el cual un 45% de los encuestados cree que es bueno tener un líder fuerte que no debe responder al congreso o enfrentar elecciones mientras que en Uruguay solo el 31%.

Hay muchos ejemplos de diferencias entre ambas sociedades, pero se puede decir que, en relación a los uruguayos, los argentinos son más sensibles a la desigualdad, más autoritarios, pero menos respetuosos de las leyes, de sus obligaciones y deberes cívicos.

La distribución se considera desde dos ángulos: el comercial y el logístico. El primero está relacionado con los canales de distribución con los que la empresa colabora; pueden clasificarse en dos grandes grupos: mayoristas y detallistas. La logística tiene que ver con todas las actividades relativas a la distribución física de la mercancía y el tratamiento del pedido y la documentación, desde que se recibe una orden de compra hasta que la mercancía llega a su destino final.

La distribución comercial donde la empresa habrá de seleccionar, para cada mercado, la "longitud" de la distribución, es decir, el número de "eslabones" o canales en la cadena que van a intervenir en la distribución funcional del producto, y cuáles, entre ellos, son los más adecuados.

Se presentan diferentes distribuciones, la distribución larga, cuando se trabaja con un gran número de "eslabones" o intermediarios a distintos niveles hasta llegar al cliente final. En

ocasiones la figura del agente o distribuidor coincide con el mayorista, que a su vez distribuye a nivel detallista. Este tipo de distribución es utilizada por empresas con poco conocimiento del mercado o con escasa presencia física. También suele utilizarse en la etapa de introducción de productos o en mercados con distribución muy fragmentada.

La ventaja que ofrece la distribución larga es su bajo coste, comparado con la distribución corta o directa, porque son menores los costes de transporte, almacenamiento, y las economías a escala producidas por los envíos conjuntos, sin fraccionar en bultos más pequeños, que serían necesarios para la venta al detalle. El inconveniente es el alejamiento entre la empresa y los clientes finales, lo que supone un menor conocimiento del mercado, sus necesidades y los cambios que pueden producirse. El control sobre el marketing-mix es menor, ya que se deja, en parte, en manos de los canales de distribución.

O bien, por el otro lado se encuentra la distribución corta, donde la empresa elimina uno de los intermediarios de la cadena, distribuyendo directamente a detallistas, o a sus centrales de compra. Las ventajas que aporta la distribución corta son un contacto más directo con el mercado y un ahorro de los márgenes comerciales que incorporarían los mayoristas. Como contrapartida, la empresa deberá hacer frente a una distribución más dispersa y un mayor gasto por este concepto, y necesitará contar con una cierta capacidad logística adaptada al volumen de la empresa.

Mediante adecuadas estrategias de mercado se puede lograr aumentar la participación de mercado en el canal definido, lo que implica un beneficio comercial para los fabricantes y distribuidores del producto. De acuerdo a las características del producto y el enfoque hacia el consumo masivo, los canales en los que se podría comercializar son los siguientes: tiendas de barrio, distribuidores mayoristas, supermercados, establecimientos naturistas, entre otros.

Para exportar, las formas más frecuentes son la venta a través de intermediarios (exportación indirecta) y la exportación directa. En la exportación indirecta, por ejemplo, una compañía Trading, asume las tareas de hallar los compradores en el extranjero, enviar los productos y cobrar. En la exportación directa, el exportador se comunica directamente con el cliente extranjero.

Para una pequeña o mediana empresa, la exportación indirecta, tiene como ventaja poder penetrar los mercados extranjeros sin tener que enfrentar la complejidad de la exportación directa. El inconveniente es la necesidad de encontrar intermediarios apropiados que tengan posibilidades concretas de colocar su producto. La selección del intermediario es transcendental, ya que dependerá totalmente de la capacidad de venta del mismo.

Las ventajas que presenta la exportación directa son: mayor control ejercido sobre todo el proceso de exportación; potencialmente mayores ganancias; relación directa con los mercados y con los clientes. Este tipo de exportación requiere esfuerzos desde el punto de vista de la organización, sobre todo a medida que las ventas crecen. Es posible que al inicio la empresa trate las ventas nacionales e internacionales de la misma manera, y con el mismo personal. Pero cuando las ventas comienzan a representar un cierto nivel de complejidad por el tipo de producto que se trata, por la cantidad de unidades vendidas o por los montos del facturado realizado es necesario diferenciar la administración de las ventas al extranjero de aquéllas realizadas al interior del propio país.

Así mismo, hay diferentes tipos de distribución como, por ejemplo: el agente es un tomador de órdenes de compra, presenta las muestras, entrega documentación, transmite las órdenes de compra, pero él mismo no compra mercadería. En general trabaja “a comisión”, no asume la propiedad de los productos, no asume ninguna responsabilidad frente al comprador y posee la representación de diversas líneas de productos complementarios que no compiten entre ellos; opera bajo un contrato a tiempo determinado renovable según resultados, el cual debe definir territorio, términos de venta, método de compensación, causas y procedimientos de rescisión del contrato. El agente puede operar con o sin exclusividad.

También existe el distribuidor que es un comerciante extranjero que compra los productos al exportador y los vende en el mercado donde opera. Es regla general que el distribuidor mantenga un stock suficiente de productos y que se haga cargo de los servicios pre y post-venta, liberando al productor de tales actividades. Los distribuidores que muy raramente llegan al consumidor final, sirviendo generalmente al mercado minorista suelen completar su oferta con otros productos y/o marcas complementarias, no competitivas entre sí.

Dentro de la distribución del marketing mix Internacional, también se toma en cuenta la distribución del producto desde la empresa hasta el consumidor. Donde se toma en cuenta la manipulación, almacenaje, transporte internacional y documentos necesarios que se deben presentar en los países a los que se pretende ingresar.

Definidas las condiciones del transporte con el importador, el exportador debe obtener, con antelación, la reserva del espacio para la carga en el medio de transporte seleccionado, debiendo mantener una buena relación con el agente de transporte.

Factores a ser analizados:

- Puntos de embarque y desembarque
- Costos relacionados con el embarque, desembarque, cuidados especiales, flete hasta el punto de embarque, flete internacional, manipulación, etc.
- Urgencia en la entrega
- Características de la carga: peso, volumen, dimensión, peligrosidad, cuidados especiales, refrigeración, etc.
- Posibilidades de uso del medio de transporte, tales como disponibilidad, frecuencia, adecuación, exigencias legales.

El transporte requiere control específico dentro del plano trazado, por involucrar aspectos financieros, comerciales y operacionales. Se debe tener en cuenta: el volumen, la frecuencia de los fletes, el área, las opciones disponibles y asesoría especializada.

El exportador puede escoger el mejor medio de entrega, de acuerdo con la naturaleza de la mercadería y los plazos establecidos. Se aconseja la revisión periódica de los respectivos contratos, pues la dinámica de innovaciones en el segmento acostumbra a favorecer al exportador. En el análisis, se debe considerar la rapidez, la seguridad y el menor costo.

El transporte internacional puede ser realizado por los medios marítimo, terrestre, aéreo o por la combinación de estos medios (intermodal o multimodal). La elección ideal debe suplir las necesidades, tanto del exportador como del importador.

Alemania:

Alemania es el tercer país de la Unión Europea por extensión con 357.000 km² y el primero por población, con 82,9 millones de habitantes, ocupa un lugar central en Europa y tiene frontera con 9 países: Dinamarca, al Norte; Polonia y la República Checa al Este; Austria y Suiza al Sur; y Francia, Luxemburgo, Bélgica y Países Bajos al Oeste.

La población de Alemania equivale al 1,08% de la población mundial y ocupa el puesto número 16 en el ranking de países en función de su número de habitantes. Alemania está densamente poblada (230 habitantes/km²) El 13% de la población es extranjera y alrededor del 77% de la población es urbana. En diciembre de 2019 fue de 83,2 millones de habitantes, de los cuales son de nacionalidad no alemana. Su densidad poblacional, (232 habs/km²), es la más alta de Europa, después de Bélgica y Países Bajos.

La densidad de población es mucha menor en la parte oriental de Alemania, que en la occidental. En esa región vive únicamente un 15,1% (12,55 millones) de la población total de Alemania en, aproximadamente, el 30 % de la superficie.

Alemania es miembro fundacional de la UE y de la zona euro. Como Estado miembro participa plenamente de la Política Comercial Común. Las relaciones bilaterales entre España y Alemania son muy cordiales y se ven reforzadas por la celebración de cumbres bilaterales anuales, la última de las cuales tuvo lugar en Berlín en septiembre de 2015.

Así mismo, está suscribiendo un número creciente de acuerdos bilaterales con diversos países de Asia y África para fomentar la exploración y explotación de recursos naturales, en particular las "tierras raras", que son muy importantes para la industria alemana. Tiene suscritos más de 100 acuerdos de doble imposición con países de todo el mundo, incluida España y se están celebrando también acuerdos de cooperación en temas de digitalización e Industria 4.0 Actualmente se han suscrito dichos acuerdos con Japón, China, Francia y EEUU.

Las organizaciones internacionales económicas y comerciales de las que el país es miembro son la Asociación Alemana de la Industria, Asociación de los Empresarios Alemanes, Asociación de la Industria del Automóvil y Asociación de Bancos.

Como se mencionó anteriormente, el nicho de mercado al ser una parte poco o nada atendida de un gran grupo de consumidores, representa una oportunidad dentro de una rama de negocios amplia y competitiva.

Se puede segmentar el mercado en diferentes formas como la situación geográfica y demográfica, es decir, el país, el estado, la ciudad, la religión, el grupo de edad, el género, la ocupación, la clase social, entre otros que influye directamente en los hábitos de compra. También está ligada a los hábitos de consumo del cliente y los aspectos de la personalidad, lo que buscan, lo que necesitan, lo que consumen y la cantidad, los estilos y gustos, las diferentes intolerancias, entre otras.

La Ley de Economía Exterior de 1.961 establece el principio general de libertad de transacciones con el exterior, aplicable también a las inversiones extranjeras y alemanas en el exterior. Hasta el año 2008 existía un derecho de veto por parte del Gobierno alemán a la inversión extranjera dentro del sector armamentístico. No obstante, en dicho año se reformó la ley para extender dicho derecho a todos los sectores económicos, siempre que dichas inversiones supongan un perjuicio para el orden público y la seguridad nacional, la inversión sea igual o superior al 25% del capital de la empresa alemana, objeto de la inversión, y la empresa inversora no resida en la UE o en la EFTA.

En 2019 se ha rebajado este umbral hasta el 10% y se ha definido de forma más extensiva los supuestos de seguridad nacional, que incluyen no sólo Defensa, sino también Infraestructura - especialmente la infraestructura digital - y los medios de comunicación; causa especial preocupación en Alemania los casos recientes compras de empresas alemanas de alta tecnología por parte de inversores chinos en los últimos tiempos, suscitando temores de transferencia de know-how.

A finales de 2019 el ministerio de Economía ha planteado una nueva extensión de los conceptos que podrían acogerse a un control gubernamental y que incluirían robótica, inteligencia artificial, biotecnología, tecnología cuántica y semiconductores. En paralelo Alemania promueve a nivel europeo una reconsideración y ampliación de los supuestos susceptibles de ser sometidos a un mayor escrutinio, o en su caso, de ser vetados. Las

limitaciones al ejercicio de actividades económicas por razones de monopolio público u otras especiales se aplican a todos los inversores, sin discriminar al extranjero.

Cada país de acuerdo a sus condiciones económicas, sociales, políticas o incluso naturales y geográficas, genera un nivel de riesgo específico para las inversiones que se realizan en él. Este riesgo es específico de ese grupo de condiciones, se lo conoce como riesgo país, como fue mencionado precedentemente, y es evaluado de acuerdo con el conocimiento que cada inversionista tenga de dichas condiciones, actualmente Alemania posee un riesgo país de -177.

La política comercial alemana está condicionada por su pertenencia a la Unión Europea: Integración en un mercado interior con los socios comunitarios y aplicación de la Política Comercial Común frente a terceros. Como el resto de los miembros de la Unión Europea, Alemania aplica el arancel aduanero común e integrado y su correspondiente nomenclatura (Taric). Por la misma razón también aplica los acuerdos de comercio preferencial.

Alemania aplica también trato preferencial a determinadas mercancías de acuerdo con el uso que se les va a dar. El trato preferencial se concreta normalmente en la exención del pago de aranceles. Los principales regímenes aduaneros son:

Depósito aduanero: mercancías que se considera que no han sido importadas mientras permanecen en el depósito.

Perfeccionamiento activo; mercancías que son importadas para ser procesadas o modificadas y posteriormente reexportadas.

Importación temporal: mercancías, que son importadas por un corto período de tiempo y posteriormente reexportadas.

Suspensión arancelaria: medida que permite la exención del pago de aranceles de inputs importados cuando no existe producción comunitaria.

Exención arancelaria: aplicable a materiales educativos y científicos o a objetos personales y domésticos relacionados con una mudanza.

Alemania está formado por dieciséis estados federados y limita al norte con el mar del Norte, Dinamarca, Suecia (frontera marítima) y el mar Báltico; al este con Polonia y la República Checa; al sur con Austria y Suiza; y al oeste con Francia, Luxemburgo, Bélgica y los Países Bajos. La distancia que se tiene con Argentina es de 12.272 KM que son aproximadamente en un vuelo directo un promedio de 29 horas mientras que, en barco son 16 días.

Si hay algo que también distingue y une a una cultura es su idioma. El alemán es una lengua hablada por más de 100 millones de personas y también es el idioma oficial de Austria, Suiza, Bélgica (región germanófono), Liechtenstein y Luxemburgo. Sin duda alguna, la religión es otro aspecto que juega un gran papel en el desarrollo de la historia, costumbres, hábitos y cultura de un país. En Alemania existe la libertad de practicar la religión que cada quien prefiera, aunque casi un 36% de sus ciudadanos se consideran no creyentes. El catolicismo (28%), el cristianismo evangélico (26%) y el Islam (4.9%), representan las 3 principales religiones en esta nación al 2019.

La vestimenta alemana cuenta de dos atuendos típicos. El primero es el Lederhosen ("pantalones de cuero") y son los tradicionales pantalones cortos que usan los hombres y que les llegan hasta las rodillas. Eran originalmente usados por la clase trabajadora, combinados con una camisa, calcetines de lana, zapatos, y en la región de Bavaria, de tirantes. Otros complementos de la vestimenta típica masculina incluyen los sombreros Tracht, adornados con una especie de mechón de pelo llamado Gamsbart. Por su parte, las mujeres alemanas se distinguen por el tradicional dirndl. Este es un conjunto muy distintivo y conformado por un delantal, una blusa, un corpiño y una falda larga.

El esquema típico de los canales de distribución alemanes pasa por un primer nivel de distribución en el que se puede optar por diversas alternativas:

Importadores: especializados en productos específicos o en grupos de productos. Son conocedores del mercado y de los reglamentos que afectan a los productos. Generalmente pueden distribuir a todo el país y juegan a menudo un papel estratégico en el éxito del producto.

Mayoristas: Hipermercados, supermercados y pequeño comercio adquieren ciertos productos con la intermediación de los mayoristas, aunque la mayoría de estos han creado sus propios centros de compras para asegurarse un mejor aprovisionamiento y controlar los costes.

Agentes y distribuidores: la mayor parte de los productos importados dependen de los agentes de importación y distribución para acceder al mercado alemán.

En un segundo nivel aparece el comercio minorista organizado, estructurado en centrales de compra. En algunos casos con delegaciones de compra a nivel regional repartidas por toda la geografía alemana. Frecuentemente estas centrales consisten simplemente en plataformas logísticas, almacenes de productos desde los que se redistribuye la mercancía.

En tercer y último nivel aparece el comercio minorista más tradicional, un tipo de establecimientos mucho más especializado y en ocasiones orientado al sector “gourmet”, con productos de una gama superior.

El panorama de la distribución alemana está dominado, al igual que en España y resto de Europa, por los grandes grupos de distribución. Estos grupos cuentan con sus propias subcadenas formando una estructura piramidal en la que se incluyen establecimientos en prácticamente todo espectro de canales (hipermercados, supermercados, discounter, por citar algunos ejemplos).

De esta forma si un productor pretende acceder al mercado alemán a través de hipermercados, la vía será a través de las centrales de compra de los grandes grupos. En cambio, si se decanta hacia pequeñas tiendas especializadas, deberá dirigirse a mayoristas especializados, sean nacionales o regionales. Teniendo en cuenta todo lo anterior hay que tener en cuenta que el panorama de la distribución comercial en Alemania está sufriendo una notable transformación en los últimos años como consecuencia de la aparición de los canales de venta online en general y la de Amazon en particular. Los efectos han sido especialmente notorios en el comercio minorista tradicional, que ha sufrido diversas quiebras de alguna consideración en los últimos años.

Portugal:

Portugal continental está situado en la costa más occidental de Europa, en la Península Ibérica. Limita al norte y al este con España, y al oeste y al sur con el Océano Atlántico. La población portuguesa se estima actualmente en 10,3 millones de habitantes, de los que más de la mitad son económicamente activos. La distribución de la población por el territorio del continente revela una concentración más elevada en el litoral, en el que se evidencian dos zonas de densidad particularmente elevada, las áreas metropolitanas de Lisboa y Oporto

La lengua portuguesa es hablada por aproximadamente 200 millones de personas distribuidas por los países integrantes de la CPLP, Comunidad de Países de Lengua Portuguesa (Brasil, Cabo Verde, Angola, Mozambique, Guinea Bissau y Santo Tomé y Príncipe).

La principal causa del crecimiento de la población portuguesa se debe, desde 1993, al crecimiento del saldo migratorio que en el último año corresponde al 91% del total y solamente un 9% se debe al saldo natural. Hasta los años 90 la mayoría de los emigrantes en Portugal procedía de países de lengua oficial portuguesa. A partir de 1999 empieza a recibir una emigración en masa procedente de los países del este europeo que no obstante se ve reducida en 2003 y sustituida por brasileños y por asiáticos de distintos orígenes (India, Pakistán y China). Los datos más recientes dan cuenta de un descenso del saldo migratorio (-30.056 individuos) e indican la existencia de 390.113 ciudadanos extranjeros con estatuto legal de residente. De estos, el 39% procede de Europa, el 25% de África, y el 24% del continente americano. Por países el principal origen de emigrantes es Brasil, con el 22% del total.

Portugal es miembro de las siguientes IFI's: FMI, Banco Mundial, Banco Africano de Desarrollo (en la posición de Consejero, integrando el grupo de voto constituido por Alemania, Reino Unido y Países Bajos), Banco Asiático de Desarrollo (en el que participa en el grupo de voto de Bélgica, Italia, Francia, España y Suiza) en el BERD – Banco Europeo para la Construcción y el Desarrollo en el que alterna con Grecia la posición de Director y Director Suplente del grupo) y en el BID – Banco Interamericano de Desarrollo

en el grupo de voto constituido por Japón, Croacia, Eslovenia, Reino Unido y Corea del Sur.

Es miembro desde el 17 de julio de 1996 de la CPLP - Comunidad de Países de Lengua Portuguesa, junto con: Brasil, Cabo Verde, Angola, San Tomé y Príncipe, Mozambique y Guinea Bissau. Portugal ha firmado, ya sea de modo singular o a través de la UE, más de 250 Acuerdos bilaterales con casi todos los países del Mundo. Y también es miembro desde su creación de la UE desde enero de 1986 donde participa plenamente de la política comercial común.

Como ya se señaló, el nicho de mercado es una oportunidad dentro de una rama de negocios amplia y competitiva, ya que es poco atendida por consumidores.

Se puede segmentar el mercado en diferentes formas como la situación geográfica y demográfica, es decir, el país, el estado, la ciudad, la religión, el grupo de edad, el género, la ocupación, la clase social, entre otros que influye directamente en los hábitos de compra. También está ligada a los hábitos de consumo del cliente y los aspectos de la personalidad, lo que buscan, lo que necesitan, lo que consumen y la cantidad, los estilos y gustos, las diferentes intolerancias, entre otras.

En el marco legal del comercio y distribución podemos destacar los siguientes textos legales:

- Decreto Lei 178/86 de 3 de julio, alterado por el Decreto Lei 118/93 de 13 de abril sobre agentes comerciales;
- Decreto Lei 238/86 de 19 de agosto, alterado por el Decreto Lei 42/88 de 6 de febrero, establece la obligatoriedad de que las informaciones sobre características esenciales de los bienes destinados a la venta al público estén redactadas en idioma portugués con independencia de su reproducción en otros idiomas;
- Decreto Lei 138/90 de 26 de abril, alterado por el Decreto Lei 162/99 de 13 de mayo, establece la obligatoriedad de fijar los precios en todos los productos destinados a la venta

al por menor y que todas las prestaciones de servicios han de exhibir el correspondiente precio de venta al consumidor;

- Decreto Lei 290-D/99 de 2 de agosto: aprueba el régimen jurídico de los documentos electrónicos y de la firma digital;

- Decreto Lei 143/2001 de 26 de abril: establece el régimen jurídico de las ventas a distancia, a domicilio y equiparadas, ventas automáticas, ventas especiales esporádicas y modalidades prohibidas de ventas de bienes o de prestación de servicios. Transpone la Directiva nº 97/7/CE;

- Decreto Lei 70/2007 de 26 de marzo, regula las promociones, rebajas y liquidaciones;

- Decreto Lei 381/2007 de 14 de noviembre: Clasificación Portuguesa de las Actividades Económicas (CAE)- Revisión 3;

- Decreto Lei 111/2010 de 15 de octubre, altera el régimen de los horarios de funcionamiento de las superficies comerciales, descentralizando la decisión de alargamiento o restricción al poder local (Ayuntamientos);

- Decreto Lei 48/2011 de 1 de abril, define las actividades de comercio y establece las condiciones básicas de acceso a la actividad comercial; simplifica el régimen de acceso y el ejercicio de diversas actividades, a la vez que crea una ventanilla única electrónica llamada “ventanilla del emprendedor”;

- Decreto Lei 62/2013 de 10 de mayo: transpone al derecho interno la Directiva Nº 2011/7/UE del Parlamento y del Consejo, estableciendo medidas contra los atrasos en los pagos de las transacciones comerciales;

- Decreto-Lei 10/2015 de 16 de enero, establece el régimen jurídico de acceso y regula el ejercicio de las actividades de comercio, servicios y restauración

Desde antes de la crisis, Portugal tenía ya un sistema financiero con grandes problemas bancarios y bancos que tuvieron que ser nacionalizados en los años anteriores (BPP y BPN), cayendo en la órbita del gran banco público, Caixa Geral de Depósitos (la CGD). La banca portuguesa, a diferencia de la española, no era dependiente de la construcción

residencial y destinaba su financiación al Estado, a las grandes empresas cotizadas (EDP, PT, GALP) o bien a empresas PYMES con una baja capitalización y por tanto un alto nivel de apalancamiento y riesgo.

Actualmente, el riesgo país es de aproximadamente 64 puntos, pero en los últimos doce meses la prima de riesgo llegó a descender a 31 puntos y en lo que va del año lo volvió a aumentar. Como se mencionó anteriormente, la crisis y los problemas tuvieron lugar en el país y en el año 2012 el riesgo alcanzó su precio máximo de 1560 puntos y el mínimo fue en 2004 con -9 puntos.

Según el Banco de Portugal, el entorno económico y financiero es favorable y continuará en beneficio de la economía portuguesa en los próximos años. El crecimiento de la demanda exterior se mantendrá cerca del 4% anual hasta 2020 y la actividad económica deberá seguir expandiéndose. Después de haber aumentado el 2,7% en 2017, el producto interior bruto (PIB) crecerá un 2,3% en 2018, el 1,9% en 2019 y el 1,7% en 2020, una evolución que está en línea con el crecimiento estimado por el Banco Central Europeo para el conjunto de la zona del euro.

El crecimiento previsto estará sostenido por el fuerte dinamismo de las exportaciones de bienes y servicios y de la formación bruta de capital fijo (FBCF) y por el aumento del consumo privado. El superávit de la cuenta corriente y de capital se espera que aumente en 0,7 puntos porcentuales en 2018 a 2,1% del PIB, manteniéndose en torno al 2% del PIB a lo largo del horizonte de proyección (2018-2020). En cuanto al mercado de trabajo, las proyecciones son positivas. El banco central prevé una subida del 1,9% en el empleo y un descenso de la tasa de desempleo hasta el 7,3%.

La introducción de mercancías originarias de otros países comunitarios está exenta del pago de aranceles. Las mercancías procedentes de terceros países quedan sujetas a los derechos del Arancel Comunitario. Miembro fundador del Euro: desde el 1 de enero de 1999 Portugal forma parte de la zona cambiaria del EURO, con el tipo de cambio de 1 Euro = 200.482 escudos. Intercambios intracomunitarios: el 1 de enero de 1993 se produjo la total desaparición de los derechos aduaneros y restricciones cuantitativas para los productos industriales. En febrero de ese año, se acordó suprimir la segunda fase del

período transitorio para la agricultura portuguesa. Intercambios con países no comunitarios: Portugal aplica la política comercial comunitaria. Control de cambios: liberalizado desde el 16 de diciembre de 1992.

La importación en general de productos procedentes de países terceros se realiza en régimen de libertad comercial, de acuerdo con la normativa comunitaria. No obstante, existen productos específicos, como drogas, explosivos, armas de fuego y municiones cuya importación sí está sujeta a la obtención de licencias y la mayoría de productos agrícolas y de origen animal está sujeta a la emisión de Certificados.

Las suspensiones y contingentes se gestionan entre la Comisión Europea y los estados miembros. Algunos productos importados, cualquiera que sea su origen, han de ceñirse a determinadas reglamentaciones técnicas que dan lugar a una homologación.

En el marco de las normas obligatorias se aplica la normativa UE. El Instituto Portugués de Qualidade es el organismo responsable en el ámbito nacional de casi todas las actividades de normalización, certificación y metrología. Determinados productos son, sin embargo, competencia de otras entidades como la Dirección General de Energía y Geología para productos eléctricos y electrotécnicos y la ASAE - Autoridad para la Seguridad Alimenticia y Económica, responsable por la seguridad alimentaria y la fiscalización económica.

El territorio de Portugal continental presenta una forma rectangular con una longitud máxima de aproximadamente 561 km y una anchura de 218 km. De un perímetro total de 2.048 km, la línea de la costa se extiende durante 848 km.

La distancia desde Argentina es de 10.323 KM que equivalen en vuelo a 20HS a pesar de la dicha distancia, tienen en común la religión ya que, en muchas partes de Lisboa predomina el cristianismo tal como en nuestro país. El catolicismo ha sido gran influyente dentro de esta sociedad y su cultura, la mayoría de las tradiciones que se celebran están estrechamente vinculadas con la religión, aunque también existen grupos minoritarios de otras ramas del cristianismo como los testigos de Jehová, judíos y musulmanes en menor medida.

Portugal posee una sociedad bastante homogénea y no tiene gran multiplicidad variedad de etnias dentro de su territorio. Su lengua es el portugués, idioma de origen latino, que fue declarado como oficial por el Rey Dinis o Dionisio I de Portugal. Otros tipos de dialectos dentro de Portugal no son frecuentes, sin embargo, pueden existir comunidades que hablen otras lenguas, sobre todo las que están cerca de las fronteras con España.

La cultura portuguesa está ligada a la ubicación geográfica y a la historia del país debido a que es la nación más antigua de Europa, y su apertura al mar la abocó a los descubrimientos. Su patrimonio cultural se ha visto marcado por influencias de África, América y Asia, por los pueblos que vivieron antes de su fundación y por el carácter afable y acogedor de los portugueses.

Existen en Portugal dos centros de consumo principales que son la “Gran Lisboa” y el “Gran Oporto”, que, con un radio de influencia de tan sólo 50 km en cada caso, atienden a una demanda potencial de unos tres millones de consumidores en la zona norte y unos 3,5 millones en la zona centro. Siendo la población total del territorio de unos 10,6 millones de habitantes, esto significa que el 62% de la misma queda dentro del perímetro de las zonas de influencia anteriormente citadas. El área metropolitana de Lisboa es el mayor centro comercial del país y presenta la mayor concentración de servicios,

El sistema de distribución portugués ha venido registrando un proceso de transformación intenso en los últimos 30 años, más visible en el comercio minorista que en el mayorista. Los cambios ocurridos han tenido un fuerte impacto en las relaciones entre pequeñas y grandes empresas y entre comerciantes independientes y cadenas, motivando el nacimiento a finales de los años 80 de una nueva legislación en materia de licencias comerciales y, más tarde nuevas reglas sobre los horarios comerciales.

La composición del comercio mayorista es bastante diversificada. Sin embargo, dos de sus subsectores, bienes alimenticios y otros bienes de consumo representan el 50% de su volumen de ventas y otro tanto en términos de empleo total. En lo que se refiere al peso en el número total de empresas, éste no es tan significativo ya que buena parte de ellas están dominadas por los agentes comerciales, subsector de reducida dimensión empresarial y con frecuencia constituido por empresas en nombre individual. Según los

datos de AEP (Asociación Empresarial Portuguesa), existen 47.049 empresas dedicadas al comercio al por mayor (CAE 46).

La estructura del comercio minorista se caracteriza todavía por un elevado número de pequeñas empresas de carácter familiar que en vista de la proliferación de las grandes cadenas se están viendo obligadas a la especialización y modernización, con vistas a su adaptación a los cambios del mercado. No obstante, este proceso ha ido ocurriendo de forma desigual en los diferentes sectores del comercio minorista.

Las nuevas formas de distribución han ido rompiendo con los patrones tradicionales de localización y organización espacial del comercio. Los principios de la centralidad y proximidad que durante años han organizado espacialmente la actividad comercial, han dado lugar a la accesibilidad y facilidad de circular, con lo cual la periferia de los grandes centros urbanos es claramente el emplazamiento más favorable a la localización de las grandes superficies. No obstante, el surgimiento de nuevas técnicas de venta, han hecho que el fabricante haya pasado de necesitar intermediarios a dirigirse directamente al consumidor final, gracias a internet.

PARTE III

PLAN DE EXPORTACIÓN AL MERCADO URUGUAYO

3.1. Posición geográfica.

Uruguay se encuentra plantado entre dos gigantes geográficos y económicos como son Brasil y Argentina. Tomando, a efectos comparativos, datos de organismos vinculados a la región los PIB per cápita no presentan grandes diferencias, pero sí los tamaños de cada uno de los mercados internos: Brasil cuenta con una población de 209 millones de habitantes, Uruguay de 3,4 millones y Argentina de 44 millones.

Dicho país representa el 2,3% aproximadamente del PIB del Mercosur, que es la zona económica en la que mayormente se desenvuelve la actividad de su economía. El deficiente funcionamiento del Mercosur hace que su importancia dentro de la vida económica uruguaya esté descendiendo rápidamente, si bien el gobierno instalado recientemente entiende que debería funcionar como un regionalismo abierto. Uruguay tiene como estrategia, además, ir a un ritmo lo más rápido posible en lo que respecta a la ratificación y entrada en vigor del acuerdo UE-Mercosur.

En toda el área latinoamericana es conocido por su seriedad y su seguridad jurídica, además de contar con una administración profesional y altamente preparada, lo que le permite a veces tener una participación más protagonista de lo que su tamaño le concedería en actividades en instituciones regionales e internacionales. Buena muestra de lo anterior es que Montevideo sea la sede de la Secretaría y del Parlamento del Mercosur, así como sede de la Secretaría de la ALADI. También cuenta con representantes de las tres Instituciones Financieras del subcontinente, como lo son el Banco Mundial, el BID y CAF, en las que ha tenido históricamente una importante participación.

El país fue elegido ya que se perfila como un mercado interesante para iniciarse en los negocios internacionales gracias a su poder adquisitivo y a la previsibilidad y seguridad jurídica que ofrece en las operaciones. Así mismo, se posiciona como un sitio extremadamente estratégico para el desarrollo de actividades logísticas y comerciales,

tanto por su ubicación geográfica y su ventajoso marco legal y tributario, como por el gran desarrollo de las operaciones de valor agregado logístico desde sus centros de distribución regional. Logísticamente, es más fácil exportar a Uruguay que a vender entre provincias argentinas, además de es accesible y se puede viajar para reunirse con clientes o distribuidores.

Uruguay tiene aproximadamente un 2,5% PIB del total de MERCOSUR, el puerto de Montevideo se ha constituido como un puerto de distribución del Cono Sur, de tal forma que una proporción superior al 55% de las mercancías que recibe son para distribución a otros mercados nacionales, en particular Argentina y Paraguay.

El único centro económico de consumo y distribución notable de forma permanente es la capital, Montevideo, con aproximadamente 1,9 millones de habitantes en toda el área metropolitana. Otro centro relativamente importante, cerca del aeropuerto de Montevideo hay un proyecto aprobado y ya en marcha, de creación de un gran Centro de Convenciones y Exposiciones, que podría también jugar un papel de concentrar exposiciones y eventos de carácter regional.

3.2-Estructura Económica.

China ha sido el primer socio comercial del Uruguay desde el año 2015, y con una participación creciente, le siguen como principales destinos de la exportación uruguaya, la Unión Europea, con un 17%, Brasil, con un 13%, Estados Unidos, con un 7%, Argentina con un 4% y México con un 3% fue el principal cliente en 2017, con un monto de US\$ 2.549 millones, lo que implica una participación del 28% de las exportaciones uruguayas.

En cuanto a las importaciones, las mismas alcanzaron en 2019 los US\$ 8.245 millones, con una caída del 7,28% con relación a 2018. Brasil fue el principal origen de las importaciones uruguayas, con una participación del 23%, y un monto estable con relación a 2018, El segundo proveedor del mercado uruguayo fue China, con una participación del 22% y un volumen de US\$ 1.609 millones, pese a una caída del 4% en su exportación en relación a 2018.

Las importaciones desde Argentina fueron las que tuvieron una mayor incidencia negativa en el total de importaciones, ya que se redujeron en un 12% con respecto a 2018, totalizando US\$ 968 millones.

En las siguientes tablas se pueden observar los principales países importadores y exportadores clientes.

Tabla 4: Exportaciones por países (principales países clientes)

PRINCIPALES PAÍSES CLIENTES						
(Datos en M USD)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
China	1.219	1.065	890	1.774	1.499	1.916
Brasil	1.612	1.134	1.198	1.364	1.136	1.075
Estados Unidos	418	523	447	455	453	445
Argentina	440	388	429	437	409	363
Países Bajos	185	187	236	248	209	204
Rusia	294	98	95	117	168	155
México	237	206	164	197	196	147
Alemania	296	261	219	201	163	118
Paraguay	134	116	122	120	139	120
España	102	84	74	83	72	59
Italia	130	81	79	85	80	59
Israel	141	130	127	130	107	39
Resto	3.952	3.393	2.948	2.673	2.871	2.980
TOTAL	9.160	7.666	7.028	7.884	7.502	7.680

Fuente: Banco Central de Uruguay Última actualización: Febrero de 2020

Tabla 5: Importaciones por países (principales países proveedores)

(Datos en M USD)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Brasil	1.948	1.626	1.462	1.637	1.640	1.655
China	2.123	1.747	1.532	1.693	1.678	1.611
Argentina	1.458	1.235	1.084	1.059	1.102	973
Estados Unidos	1.083	850	561	920	705	762
México	275	230	205	219	220	210
Alemania	468	405	386	205	225	210
España	314	232	253	208	159	162
Italia	181	160	132	139	157	134
Corea del Sur	232	208	105	106	99	105
Chile	156	139	121	117	106	98
Reino Unido	85	180	148	90	62	60
Países Bajos	52	54	53	89	83	48
Resto	3.470	22.423	2.095	2.105	2.617	2.167
TOTAL	11.845	9.489	8.137	8.457	8.893	8.245

Fuente: Banco Central de Uruguay Última actualización: Febrero de 2020

La estructura de las importaciones es considerablemente rígida, reflejando las dependencias del sector productivo uruguayo. El primer lugar, las importaciones uruguayas, a pesar de las reducciones de precios experimentadas en distintos períodos, ascendieron. En cuanto al resto de productos importados, en 2019 los principales fueron los vehículos, la vestimenta y calzado, el sector plástico, teléfonos móviles, las Sustancias Químicas y los productos farmacéuticos, autopartes, papel y cartón, pinturas y barnices y la Carne Bovina.

Los principales productos de exportación fueron la carne bovina, la celulosa, la Soja, los Productos lácteos, los Concentrados de bebidas, el Arroz, las maderas y sus manufacturas, los Subproductos Cárnicos, los plásticos y la Malta

Uruguay se encuentra en una situación socio-demográfica similar a la de los países desarrollados, pero cuenta con una economía de un tamaño y peso mucho menor, dentro de un sistema global y altamente competitivo. Ante esta situación, para mantener o incrementar el crecimiento económico mejorando a la vez el bienestar de la población, es esencial utilizar con inteligencia las nuevas herramientas tecnológicas para mejorar la calidad de la educación, los servicios gubernamentales y el desarrollo productivo. En 2016, el Gobierno de Uruguay aprobó la Agenda Uruguay Digital bajo la consigna “Transformación con equidad”, con la cual se propone avanzar en la transformación digital del país de forma inclusiva y sustentable, con el uso inteligente de las tecnologías.

El Plan de Gobierno Digital se enmarca dentro de la Política Digital Uruguay que articula, acompaña e incentiva los planes digitales de otros organismos gubernamentales. Recoge los diferentes objetivos e iniciativas prioritarias para avanzar de forma integral en la transformación digital del gobierno uruguayo de cara al futuro. Su objetivo es crear valor público mediante servicios que satisfagan las necesidades, expectativas y preferencias de los ciudadanos de forma equitativa, eficiente, transparente e innovadora.

Dada la nueva globalización, la política comercial, entendida como el sistema de instrumentos y medidas que determinan la inserción externa de una economía, se ha ampliado y complejizado en los últimos años. En la etapa actual de la globalización y del desarrollo tecnológico, los países que buscan mejorar su inserción internacional ya no negocian solamente, ni principalmente, meras preferencias en bienes, debido a que tendría bajo impacto comercial.

La definición en materia de política comercial está subordinada a los objetivos y estrategias en materia de desarrollo económico. Una estrategia de crecimiento sostenido con equidad requiere la generación de condiciones para la expansión de la inversión productiva, que en el caso de una economía como la uruguaya supone una inserción exportadora a efectos de alcanzar la escala que permita una producción a la vez eficiente

y competitiva. En este sentido, el objetivo prioritario en el plano externo en términos de inserción internacional es, el mejoramiento de las condiciones de acceso a mercados para los bienes-servicios uruguayos, y en el plano interno, la generación de una oferta exportable adecuada a las características y exigencias de la demanda externa

En consecuencia, Uruguay ha fijado como objetivo básico de su negociación externa el logro de condiciones de acceso a mercados crecientes, estables y predecibles en todos los ámbitos: regionales, multilaterales y bilaterales. En este sentido, la dimensión económico-comercial de los procesos de integración es la principal desde el punto de vista de la estrategia de crecimiento del país, y las distintas negociaciones en curso no son excluyentes, sino complementarias.

La moneda oficial en Uruguay es el peso uruguayo y sus símbolos son \$, UY\$ o UYU. Se emite en billetes de 20, 50, 100, 200, 1.000 y 2.000 y en monedas de 1, 2, 5, 10 y 50 pesos. No obstante, es habitual encontrar precios en dólares estadounidenses. El país dispone de una gran cantidad de casas de cambio y presenta un régimen cambiario libre.

En el 2019 el dólar se ha apreciado aproximadamente un 15% respecto al peso uruguayo. En el mes de enero la correlación era 1 US\$ - 31 UY\$, mientras que en diciembre se situaba en 1 US\$ - 37 UY\$. Esta situación ha continuado en 2020, agravándose debido al avance de la pandemia, que empujó al peso uruguayo hasta los 45 UY\$ en abril, aunque se ha estabilizado a continuación en los 43 pesos por dólar a finales de mayo del 2020.

En el 2019 la economía uruguaya registró un superávit en la Balanza por Cuenta Corriente de US\$ 419 millones, correspondientes al 0,7% del PIB, lo que supone un aumento de 0,6 puntos porcentuales con respecto al 2018. El incremento en el superávit se produjo principalmente por un mayor saldo en la Balanza Comercial y un menor déficit de la Balanza de Rentas que compensaron la disminución del saldo de la Balanza de Servicios.

Un menor nivel de importaciones y un ligero repunte de las exportaciones, sobre todo de productos cárnicos y soja, contribuyeron al mejor saldo de la Balanza Comercial en 2019. Por el contrario, la Balanza de Servicios mostró un peor comportamiento, como consecuencia de los menores ingresos por servicios turísticos. La reducción del déficit de

la Balanza de Rentas se debió fundamentalmente a la mejora de la Balanza de Rentas Primarias, aunque el superávit de la Balanza de Rentas Secundarias se redujo.

3.3. Documentación requerida para exportar al mercado.

En relación a las importaciones, en Uruguay rige una política general de libertad, pero con algunas excepciones. La política se ha caracterizado tradicionalmente por la no discriminación y ausencia de limitaciones cuantitativas, la no aplicación de cuotas ni restricciones no arancelarias, con la excepción de los mecanismos de protección a la producción nacional frente a prácticas de comercio consideradas desleales. El nuevo gobierno de Lacalle Pou ya ha señalado que va a intentar rebajar los niveles de precios, facilitando las importaciones, bajando costes de insumos productivos y aumentando la competencia, aunque no va a ser una tarea sencilla. La entrada en vigor del Acuerdo UE-Mercosur, una vez ratificado, sin duda podrá ser de mucha ayuda en ese empeño, pero no se prevé que sea inmediata su entrada en vigor, que podría tardar unos dos años, según las estimaciones optimistas.

Una novedad, implantada ya hace varios años, del régimen de comercio exterior en Uruguay fue la creación y puesta en marcha de la ventanilla única de comercio exterior con el objetivo de facilitar el comercio internacional y el transporte. Por medios electrónicos posibilita unificar la información y documentación en un sólo punto de entrada que cumple con todos los requisitos de la importación. También es válido para el régimen de las exportaciones y del tránsito.

En referencia a lo que es el procedimiento aduanero, las operaciones de importación están definidas en el Código Aduanero Uruguayo y los procedimientos se aplican de la misma forma a todas las fuentes y a todos los regímenes de importación, incluyendo admisión temporal e importaciones en zonas francas.

Las operaciones de introducción de mercancías deben gestionarse a través del Documento Único Aduanero –DUA (su coste de tramitación es el 0,2% del valor CIF de las mercancías importadas, con un máximo de US\$ 50). En este ámbito, se incluye asimismo la denominada “Solicitud del Permiso de Importación”, cuyo coste puede variar entre

US\$ 12 y US\$ 600 según el valor de la importación. Las gestiones administrativas deben realizarse ante la Dirección Nacional de Aduanas exclusivamente a través de un Despachante de Aduana (Agente de Aduanas), lo que incrementa los costes de la importación de partidas pequeñas.

Todos los importadores, así como los exportadores y todos los demás operadores de negocios deben inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes. Además, rigen numerosas prescripciones de registro referentes a determinados productos, entre ellos: insecticidas, bactericidas y fungicidas de uso agrícola, equipos médicos, dispositivos terapéuticos, cristales oftálmicos, reactivos de diagnóstico, y bebidas. Aunque existe un Reglamento Bromatológico Nacional, los alimentos deben registrarse en los Servicios de Regulación Alimentaria (Bromatología) de cada una de las Intendencias Municipales donde el producto desearía venderse, con la consiguiente multiplicación de trámites y el pago de las tasas correspondientes.

Hay tres canales de inspección que se asignan aleatoriamente: rojo, naranja y verde. En el caso del canal verde, las mercancías se entregan de inmediato sin ningún control de la documentación ni verificación del valor en aduana; en el del canal naranja las mercancías son objeto de control de la documentación (lo que incluye el análisis del valor en aduana); y en el caso del canal rojo las mercancías son objeto de control de la documentación e inspección física.

Así mismo, se distinguen las normas de origen preferenciales: el régimen general de normas de origen del MERCOSUR, pueden ser generales o específicas y de acuerdo con las normas generales, los productos tienen que haber sido obtenidos o elaborados con una integración de intrazona no menor al 60%. Rigen normas especiales para los productos químicos, de acero, de telecomunicaciones e informáticos, y los lácteos, papel, textiles y calzado.

Haciendo referencia a las fuentes de información la banca uruguaya concede créditos en condiciones de competencia con otras fuentes de financiación, aunque la capacidad financiera es limitada, y normalmente se requiere la participación de bancos internacionales. También es importante la participación del Banco Mundial, de CAF y,

sobre todo, del BID, en la financiación de proyectos del sector público uruguayo. En el marco de la crisis del coronavirus, Uruguay ha recurrido principalmente a las fuentes de financiación multilateral (CAF, BID, y BM) obteniendo más 1.700 millones de dólares en créditos contingentes, lo que debería permitirle salir de la crisis sin recabar mayor financiación. Aunque sigue teniendo abierto el acceso a los mercados de capital internacionales.

El sistema financiero uruguayo tiene un claro predominio del sector bancario. Está conformado por dos Bancos públicos, nueve bancos privados, y una amplia variedad de Instituciones no bancarias: Cooperativas de Intermediación Financiera, Casas Financieras, Instituciones Financieras Externas (banca Off Shore), Empresas Administradoras de Grupo de Ahorro Previo, Empresas Administradoras de Crédito y Casas de Cambio.

El sistema financiero está regulado y supervisado por el Banco Central del Uruguay (BCU), a través de la Superintendencia de Servicios Financieros (SSF), tomando como referencia los estándares del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, para la definición del marco regulatorio.

El mercado uruguayo es estrecho, debido a que la población, según el último censo es de 3,4 millones de habitantes, pero, a pesar de esto goza de ventajas legales, logísticas y de transportes e infraestructuras, entre otras, que le pueden permitir actuar como puerta de entrada y plataforma logística regional.

Uruguay sólo tiene aproximadamente un 2,5% PIB del total de MERCOSUR, el único centro económico de consumo y distribución notable de forma permanente es la capital, Montevideo, con aproximadamente 1,9 millones de habitantes en toda el área metropolitana. Otro centro relativamente importante, pero por ahora sólo en época de verano es Punta del Este, foco de vacaciones mundial desde diciembre a febrero, y con una afluencia limitada durante el resto del año. En Montevideo, se está a la espera de la finalización del proyecto del Centro de Convenciones y Exposiciones, donde se concentrarán exposiciones y eventos de carácter regional.

En la capital, van poco a poco desapareciendo los pequeños comercios y se ha producido durante los últimos años una concentración en centros comerciales, en los que se observa la existencia de franquicias de todo tipo de marcas extranjeras, es el procedimiento habitual de abastecimiento de los productos de consumo actual.

Referente al marco legal, Uruguay ha promulgado una serie de leyes cuyo objetivo es promover la inversión tanto nacional como extranjera. El marco normativo básico que regula la inversión extranjera en Uruguay es la Ley de Inversiones o Ley 16.906 y sus decretos reglamentarios.

Dicha ley declara de interés nacional la promoción y protección de las inversiones que se realicen en el país, y establece los siguientes principios con respecto a la inversión extranjera: Igualdad de trato a inversores nacionales o extranjeros. No se requiere autorización previa o registro. Se permite cualquier tipo de actividad, excepto aquéllas que son monopolio del Estado o reguladas por el Estado. Libre transferencia de capitales y beneficios al exterior.

El Gobierno del Uruguay promociona activamente la captación de inversión extranjera, a través de la institución Uruguay XXI.

En 2019, a pesar de que la reducción del déficit se colocó como la máxima prioridad en política económica para el gobierno, el déficit ha continuado aumentando hasta prácticamente el 5% en el año 2019, acabando el año en el 4,7%. En el año 2020, y en plena crisis del coronavirus, no se ve posible otra opción que un aumento del gasto social, lo que previsiblemente elevará el déficit hasta el 8% del PIB. Cabe destacar que en lo que va del año 2020, se ha producido una depreciación del peso uruguayo superior al 18%, aunque mucho menor que la registrada por el peso argentino. El peso uruguayo se ha venido depreciando desde 2017, cuando al final del año se cambiaba a 28,5 pesos uruguayos, que pasaron a ser 32,6 pesos al final de 2018 y a 36,2 pesos por dólar al final de 2019, y a 44 pesos al final de abril de 2020. Las intervenciones del BCU en el mercado de cambio han sido constantes a lo largo del año 2019, en un intento de reducir la

volatilidad, más que en fijar un nivel determinado, y han continuado, aunque con menor intensidad en 2020.

A pesar de esto, las exportaciones aumentaron ya que, la principal razón fue la recuperación en la exportación de soja, el principal producto exportado. Uruguay ha seguido intentando la apertura de nuevos mercados internacionales para sus productos cárnicos, consiguiendo la autorización de exportar carnes bovinas a Japón. Los principales productos de exportación en 2019 son la carne y productos cárnicos, la celulosa y madera, la soja, la leche y productos lácteos, concentrados de bebidas, cereales y arroz, pieles y cueros, que vienen a representar cerca del 85% de la exportación uruguaya.

El principal cliente de Uruguay es, desde 2013, China, con un 31% del total de las exportaciones uruguayas. La Unión Europea en su conjunto tuvo una participación del 17% en las exportaciones uruguayas de 2019, y el tercer destino es Brasil, con un total de un 13% del total de exportaciones, seguido por Estados Unidos y Argentina, con una caída del 21%.

A nivel de competitividad externa de los productos uruguayos, la depreciación del peso uruguayo con respecto al dólar en 2019, de algo más de un 15%, ha significado una mejora general de la competitividad de los productos uruguayos en los mercados internacionales, comparada con países extra-regionales, mientras que ha seguido perdiendo competitividad en relación con Brasil y sobre todo con relación a Argentina, cuyo peso se depreció casi un 70% en 2019.

En el primer trimestre del 2020, la evolución económica ha sido negativa, con las exportaciones acumuladas en el año cayendo un 14,8% hasta mayo, mientras que, en abril, el mes de mayor incidencia del coronavirus, las exportaciones cayeron un 22,7%. Sin embargo, el aumento de pedidos para los próximos meses, hace prever que la recuperación de las exportaciones será rápida.

Las estadísticas muestran que el país ha ido reduciendo su grado de apertura, en parte por la retracción que se dio en el comercio exterior en los últimos años. La apertura de Uruguay rondaba el 60% a mediados de la década pasada y cayó al 39% en 2008 como

reflejo de la crisis financiera global. Luego se estabilizó en niveles algo mayores al 50%, y en el año 2019 el grado de apertura fue del 47,1%, principalmente debido a la caída del turismo y de las importaciones.

En referencia a las vacaciones, la ley establece entre 20 y 30 días al año, según antigüedad y el convenio laboral que corresponda. Por lo general suele disfrutarse en los meses de enero y febrero.

Mientras que, los principales horarios a tener en cuenta son los siguientes: En los comercios: el horario es de lunes a viernes de 9:00 a 19:00 horas y los sábados de 9:00 a 12:30 horas. Los centros comerciales tienen un horario continuo de 10:00 a 22:00 todos los días. En las industrias y oficinas: de 9:00 a 18:00 horas. En la administración pública de 9 a 17 horas, y, por último, en los bancos el horario de atención al público es de lunes a viernes, de 13:00 a 17:00 horas (algunos abren a las 11:00 horas y otros extienden el horario de atención hasta 18:00 horas)

El idioma oficial es el español, y en cuanto al aprendizaje de otras lenguas, el inglés es el más generalizado, estando previsto en los planes de estudios secundarios. Otros idiomas como el portugués, el francés y el alemán se aprenden en un menor grado.

Uruguay es un Estado laico por su Constitución, por lo que no existe una religión oficial. La constitución uruguaya garantiza la completa libertad de culto, que se concreta en todo el país a través de diferentes religiones. Aunque la religión católica es la que profesa la gran mayoría, en torno al 56% de los uruguayos, existe variedad de cultos entre los que se destacan el protestantismo, el judaísmo y el islamismo, entre otros.

Figura 2: Principales días festivos

Días festivos en Uruguay	
Motivo	Fecha
Año Nuevo	1 de enero
Día de Reyes o día de los niños	6 de enero
Carnaval (variable)	2 días en febrero o marzo
Semana Santa (llamada de Turismo)	2 días (jueves y viernes)
Desembarco de los 33 Orientales	19 de abril
Día Internacional de los trabajadores	1 de mayo
Batalla de Las Piedras	18 de mayo
Natalicio de Artigas	19 de junio
Día de la Constitución	18 de julio
Día de la Independencia Nacional	25 de agosto
Día de las Américas	12 de octubre
Día de los Difuntos	2 de noviembre
Navidad	25 de diciembre

Fuente: Elaboración propia basada en los datos de la Uruguay.

Uruguay pertenece a MERCOSUR, y, como se expresó, aún con ciertas excepciones, son de aplicación los aranceles correspondientes a la totalidad del bloque. Se distinguen dos regímenes específicos.

Por un lado, las zonas francas definidas como enclaves aduaneros, por lo que no integran el territorio aduanero, dada su importancia los principales beneficios son la posibilidad de desarrollar todo tipo de actividades: industriales, comerciales o de servicios, la exención de todo tipo de tributo nacional, libertad financiera y cambiaria, posibilidad de acceso a menores costes a los servicios de las instituciones financieras instaladas en las zonas francas, exenciones de gravámenes sobre la mercancía, libre permanencia de la mercancía en depósitos, sin plazos máximos ni mínimos.

El régimen de origen vigente para los bienes producidos en zonas francas es el mismo que se aplica en todo el territorio del MERCOSUR (60% de valor agregado regional en el valor FOB). Sin embargo, cuando los bienes procedentes de Zona Franca tengan como destino final alguno de los países del MERCOSUR, si bien no pierden su origen, a efectos de la tributación recibirán el mismo tratamiento que los bienes de origen y, por lo tanto, abonarán el Arancel Externo Común (AEC) sobre el valor final del producto.

Por otro lado, la admisión temporal es la introducción a plaza, exenta de tributos, de mercancías extranjeras procedentes del exterior del territorio aduanero nacional, con un fin determinado ajeno al consumo, para ser reexpedidas, dentro determinado plazo, sea en el estado en que fueron introducidas o después de haber sido objeto de una transformación, elaboración, reparación o agregación de valor determinados, con efectiva ocupación de mano de obra.

3.4. Distancias entre el país de origen y Argentina.

Debido al incremento previsto por el desarrollo de la infraestructura de transporte ha quedado bastante por detrás de las necesidades reales del país. Consciente de ello, el gobierno anunció un Plan Nacional de Infraestructuras 2015-2019 por un total de US\$ 12.370 millones, de los que un 26% corresponden a las infraestructuras de transportes (72% a la vial, 17% a la portuaria y 11% a la ferroviaria). Se previó que aproximadamente el 35% de estos recursos procederían del sector privado, canalizados a través de proyectos de participación público privada (PPP).

El sistema portuario es la pieza clave del sistema logístico uruguayo, concentrando más del 70% del transporte de carga, y está siendo uno de los principales sectores de inversión pública y privada. Se encuentra bajo la órbita de la Administración Nacional de Puertos, organismo autónomo dependiente del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, que dentro de su Programa Marco 2018-2035 prevé la reforma del puerto de Montevideo, la creación de nuevas terminales, así como el traslado del puerto del puerto pesquero de Montevideo a Puerto Capurro, y la mejora de los puertos fluviales, que permiten la salida

de las mercancías producidas de parte de Paraguay, Norte de Argentina y Sur de Brasil, que utilizan las hidrovías del río Paraná y del río Uruguay.

El principal puerto es el de Montevideo, que acapara más del 85% de la carga marítima y opera en régimen de “Puerto Libre”. Otros importantes son: Nueva Palmira, Fray Bentos, Salto, Paysandú, Colonia y Juan Lacaze, los seis sobre el Río Uruguay.

En la región ocupa el cuarto puesto en contenedores (después de Santos, Buenos Aires y Río Grande), y cuenta con una de las terminales más eficientes de Sudamérica. Es el principal centro de concentración regional de contenedores refrigerados.

Del resto, destaca el de Nueva Palmira, que encabeza el punto clave de la hidrovía Paraná-Uruguay, de 3.343 kilómetros de largo, una de las zonas más importantes de conexión de la región con el resto del mundo. La hidrovía conforma un extenso sistema navegable y es una importante vía de transporte para Argentina, Brasil, Bolivia, Paraguay y Uruguay.

Por otro lado, el modelo actual de transporte por carretera es de estructura radial a partir de la capital, con 8.783 kilómetros totales de red, de los que 328 Km. son de pavimento de hormigón, 3.297 Km. de carpeta asfáltica, 4.219 kilómetros de tratamiento bituminoso, y 939 kilómetros de caminos rurales vecinales de gravilla.

La infraestructura actual es claramente insuficiente para absorber el tráfico derivado del enorme crecimiento de las actividades maderera y granelera. Ya se ha comentado que estaba previsto invertir US\$ 3.270 millones en la modernización y ampliación de estas infraestructuras en el quinquenio 2015 – 2019.

Mientras que, la red ferroviaria está estructurada en tres líneas troncales que confluyen en la Estación Central, contigua al Puerto de Montevideo. Tiene una extensión total de 3.002 Km. aunque actualmente solo están poco operativos 1.690 Km., que por su precario estado de mantenimiento, de infraestructura y de las instalaciones de control, solo permiten la circulación a velocidades promedio de entre 20 y 25 Km/hora. La construcción de una nueva vía ferroviaria entre el puerto de Montevideo y Ciudad de Paso de los Toros, para dar servicio a la nueva planta de celulosa de UPM, de 273Km. de longitud, comenzada en 2019, va sin duda a potenciar un relanzamiento del ferrocarril, y se espera que haya otras licitaciones en un futuro cercano.

Por último, el transporte aéreo uruguayo cuenta con cierta escasez de frecuencias y conexiones, en buena parte lógica por el escaso tamaño de la población de Uruguay, que no justifica un volumen de vuelos.

La principal Terminal aérea es el Aeropuerto Internacional de Carrasco en Montevideo, a 25 km. del centro de la capital con una nueva terminal inaugurada a principios de 2010., la otra terminal aérea de importancia es el Aeropuerto Internacional de Laguna del Sauce, a escasos 15 km. del principal centro turístico del país, la ciudad de Punta del Este y, por último, pero con escaso movimiento son los de Salto, Colonia, Artigas, Rivera y Melo.

En materia de comercio y desarrollo sostenible, la entrada en vigor del Acuerdo será fundamental, ya que el Acuerdo con Mercosur incluye el compromiso de aplicar eficazmente el Acuerdo de París sobre el Cambio Climático, luchar contra la deforestación, así como compromisos en materia de restauración forestal. El Acuerdo también contempla compromisos en materia de derechos laborales. Finalmente, este capítulo tiene su propio mecanismo de solución de diferencias y, además, reconoce el principio de precaución que permite a las partes adoptar de manera provisional medidas en el caso de un riesgo de degradación ambiental grave o riesgo para la salud y seguridad en el trabajo aun en caso de falta de evidencia científica concreta.

Ante la creciente demanda y complejidad del comercio internacional, las empresas necesitan un planteamiento cada vez más técnico y profesional para determinar las mejores fórmulas de competir en los mercados exteriores. Por ello es necesario recurrir a las técnicas de comercialización, a los métodos de organización y a los principios de gestión empresarial que brinda toda estrategia de marketing. Su acceso debe decidirse racionalmente analizando rigurosamente las posibilidades de exportación mediante estudios de mercado, análisis de viabilidad comercial y una adecuada planificación.

El presente trabajo centra su desarrollo en el diseño de un canal de distribución comercial para el producto mermeladas con el objetivo es brindar una alternativa comercial que sirva como una fuente de ingreso para la empresa. Inicialmente se realizó una investigación de mercados enfocado en la región y del país teniendo en cuenta el tipo de producto fabricado, la ubicación, entre otras y seguido de esto, se realizó otro estudio para

conocer las características del canal y la posible aceptación de los productos por parte del consumidor final.

El objetivo de la distribución comercial es poner en contacto a los productores con los consumidores. La distribución comercial es un sector de actividad con importantes repercusiones sociales y económicas en todos los países desarrollados. Además, la distribución comercial es un instrumento o variable de marketing al igual que lo son el producto, el precio y la promoción. Para que la venta de una empresa se pueda decir que son eficientes no basta con tener un buen producto, a un buen precio y que sea aceptado y conocido por los consumidores, también, es necesario que se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para que el consumidor final pueda tener acceso a este cuando lo desee.

La distribución comercial, va a crear utilidades a los consumidores y servicios a los productores definidos cada una de estas como: utilidad de lugar, de tiempo, de forma, de creación de surtidos y de posesión, estas tienen una relación directa con los servicios que crea la distribución los cuales serían: transporte, almacenamiento, finalización del producto, información, financiación y riesgos compartidos:

Dentro del servicios de transporte, la distribución comercial transporta los productos desde la fábrica hasta los puntos de venta, esto se debe a que las actividades productivas se encuentran concentradas en localizaciones donde pueden obtener mejores ventajas de oportunidad (por ejemplo, en mano de obra, materias primas, tecnología, terrenos, etc.) mientras que los consumidores se encuentran concentrados en ciudades o sectores de las mismas.

Dentro de servicios de almacenamiento se hace referencia almacena los productos después de que salen de la cadena de fabricación, y, por tanto, el productor no debe preocuparse por problemas de almacenamiento de stocks. Además, se debe tener en cuenta que el ritmo entre producción y consumo es distinto: la producción sigue un ritmo discreto, es decir, se produce cuando las condiciones son más ventajosas, mientras que el ritmo del consumo es continuo, de tal forma que la distribución se encargará de almacenar los productos para cuando el consumidor los solicite.

Los servicios de finalización del producto incluyen el fraccionamiento, la clasificación, la normalización, la presentación (envase, empaquetamiento), etc., los servicios de información informa al productor o fabricante sobre determinados aspectos relevantes, como pueden ser precios, calidades, cantidades, establecimiento de contactos, etc. Esta información es muy valiosa para el productor, ya que la distribución comercial está en contacto constante con el consumidor conociendo de manera más próxima sus necesidades.

Los servicios de financiación se enfocan en que en muchas ocasiones la distribución comercial financia al fabricante debido a que compra sus productos pagándolos por ejemplo a 30 días y el distribuidor tarda en venderlos más tiempo. En la actualidad, esta situación es contraria para el caso de las grandes empresas de distribución, ya que pagan a los productores a un plazo de tiempo superior al que ellos tardan en vender esos productos, por lo que es el fabricante el que financia a los distribuidores.

Así mismo se tiene en cuenta que la distribución comercial asume riesgos al comprar los productos al fabricante, ya que puede ocurrir que estos no se vendan porque queden obsoletos, se estropeen en el almacén, los roben, etc. Estos riesgos no los corre el fabricante desde el momento que pone sus productos a disposición de la distribución comercial. Generalmente, estos riesgos suelen ser cubiertos por la distribución comercial a través del pago de pólizas de seguros.

En conclusión, un canal de distribución comercial es el puente que une la producción con el consumo debido a que ofrece al consumidor “el producto adecuado, en el lugar adecuado y en el momento adecuado”. Las utilidades que son añadidas a los productos para los consumidores, así como los servicios ofrecidos a los productores suponen un coste que elevará el precio de venta de los productos. Este coste deberá ser razonable y acorde con las utilidades y servicios creados para que el consumidor esté dispuesto a pagarlo.

Desde el punto de vista macroeconómico, la distribución comercial permite además una mejor asignación de los recursos económicos al poder especializarse la producción por zonas geográficas, en función de los recursos y condiciones de las mismas. Por tanto, la

distribución comercial tiene la función económica de facilitar los intercambios de bienes y servicios reduciendo costos al poner en contacto la producción y el consumo, de tal forma que favorece el desarrollo industrial y satisface las necesidades de compra de la población.

Una vez seleccionadas las vías de entrada en los mercados exteriores, la empresa tendrá que gestionar la distribución en las mejores condiciones, de forma que el producto llegue al cliente final por el medio más adecuado. La forma de entrada elegida por la empresa condicionará el control que pueda ejercer sobre los canales de distribución dentro de cada mercado. Cuando se accede a través de agentes y distribuidores, cediendo licencias de fabricación o de un piggyback, el control sobre los canales es mínimo, ya que éste será ejercido por los intermediarios. En el caso de joint-ventures, el grado de control dependerá del acuerdo entre las partes. La venta directa y el establecimiento de sucursales, filiales o centros de producción propios permiten un mayor control sobre la distribución hasta el cliente o consumidor final, así como un mayor conocimiento de la demanda al tener un contacto más directo con el mercado.

Aunque la empresa no tenga capacidad para controlar e influir directamente en la distribución, debe conocer las características y el funcionamiento de los canales de distribución, generalmente distintos en cada mercado. Los márgenes comerciales que incorporan los intermediarios, los servicios que prestan, tanto a la empresa como al consumidor, los segmentos de mercados a los que distribuyen, la normativa por la que están regulados, entre otros, son aspectos que condicionarán el cómo, cuándo y en qué manera llegará el producto a su destino final.

La distribución se considera desde dos ángulos: el comercial y el logístico. El primero está relacionado con los canales de distribución con los que la empresa colabora; pueden clasificarse en dos grandes grupos: mayoristas y detallistas. La logística tiene que ver con todas las actividades relativas a la distribución física de la mercancía y el tratamiento del pedido y la documentación, desde que se recibe una orden de compra hasta que la mercancía llega a su destino final.

El transporte requiere control específico dentro del plano trazado, por involucrar aspectos financieros, comerciales y operacionales. Se debe tener en cuenta: el volumen, la frecuencia de los fletes, el área, las opciones disponibles y asesoría especializada.

El exportador puede escoger el mejor medio de entrega, de acuerdo con la naturaleza de la mercadería y los plazos establecidos. Se aconseja la revisión periódica de los respectivos contratos, pues la dinámica de innovaciones en el segmento acostumbra a favorecer al exportador. En el análisis, se debe considerar la rapidez, la seguridad y el menor costo.

El Transporte Internacional puede ser realizado por los medios marítimo, terrestre, aéreo o por la combinación de estos medios (intermodal o multimodal). La elección ideal debe suplir las necesidades, tanto del exportador como del importador. Las operaciones que contemplan la concurrencia de dos o más modos de transporte pueden ser clasificadas como intermodal y multimodal.

El transporte intermodal se caracteriza, básicamente, por el transporte de la mercadería en dos o más modalidades, es una misma operación, donde cada transportador emite un documento y responde, individualmente, por el servicio que presta.

La intermodalidad puede reducir costos de otros modos más caros en locales de entrega de la mercadería que no puede ser alcanzados por un único medio de transporte, dependiendo de la proporcionalidad de la distancia y de otros representados por cada uno de ellos.

El transporte por carretera se caracteriza por la facilidad en la entrega de la mercancía, realizando conexiones entre el transporte multimodal y el intermodal. Estas conexiones buscan el producto a exportar en la fuente y lo embarcan en otras modalidades o al inverso, en los casos de las importaciones, entregando en la puerta los productos traídos por otros medios. Es recomendable para cortas y medias distancias en la exportación de bienes. Proporciona agilidad y flexibilidad tanto en el traslado de las cargas, aisladas o en conjunto con otras y también en la integración de regiones.

La simplicidad del funcionamiento de este medio de transporte permite, en cualquier ocasión, los embarques urgentes.

Las otras ventajas son:

- Entrega segura y directa de los bienes al importador
- Manipulación mínima de la carga, pues el camión sigue sellado hasta el destino final.
- Entrega rápida en distancia corta.
- Embalajes más simples y de bajo costo.

3.5. Análisis de consumo de los productos.

Las condiciones de envío son otro ítem importante a tener en cuenta, en donde se encuentran los incoterms. En el contrato de compraventa y en la factura comercial el exportador habrá de reflejar las condiciones del envío de la mercancía, si se encarga o no del transporte, el seguro, los despachos de aduana, o bien si la gestión de éstos y su pago son a cargo y bajo la responsabilidad del importador. Lógicamente, el precio variará según se repartan las obligaciones y los gastos de entrega entre exportador e importador.

Los incoterms son unas siglas aceptadas internacionalmente (deben aparecer a continuación del precio de exportación) que indican las obligaciones de cada una de las partes en relación a todas las actividades relacionadas con el envío de la mercancía.

Los plazos y los medios en los que se acuerda el pago de una exportación influyen también en el precio. El precio será menor cuanto menor sea el plazo de pago. Lógicamente, el precio, como consecuencia del coste financiero que supone el aplazamiento en el pago, no puede ser el mismo si los plazos son distintos. A la hora de hacer una oferta habrá que calcular este coste para incluirlo en el precio. También hay que tener en cuenta que a medida que a medida que el plazo de pago es mayor, los riesgos por variaciones en el tipo de cambio de las monedas aumentan. Existen varios medios de cobro y pago de las operaciones internacionales. Cada uno de ellos implica diversos niveles de riesgo de impago para el exportador. El medio de pago más seguro es el crédito documentario irrevocable y confirmado

La elección del método de pago que se vaya a emplear en una operación de compraventa internacional se ve influida por el nivel de conocimiento que se tenga del comprador

extranjero, el tamaño y la frecuencia de las operaciones. Los principales medios internacionales de pago son los siguientes:

a) Pago anticipado: Consiste en que el importador, antes del embarque, sitúa en la plaza del exportador el importe de la compra venta. Esta forma de pago representa muchos riesgos para el comprador; quien queda totalmente a merced de la buena fe del vendedor, quien eventualmente y hasta deliberadamente puede demorar indebidamente el envío de las mercancías o simplemente en el peor de los casos no hacerlo. El uso de esta modalidad es excepcional, cuando por ejemplo el vendedor domina el mercado por ser el único proveedor del producto.

b) Pago Directo: Se constituye cuando el importador efectúa el pago directamente al exportador y/o utiliza a una entidad para que se efectúe este pago sin mayor compromiso por parte de esa entidad. Los medios de pago más comunes para pagos directos son el cheque, la orden de pago, el giro o la transferencia. Los medios de pago directos son utilizados normalmente cuando las condiciones de pago son al contado, en cuenta corriente o a consignación.

c) La Cobranza Documentaria: representa menos riesgos que el pago directo y el anticipado ya que en esta modalidad intervienen uno o más bancos, pero dicha intervención no constituye una garantía en el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato de compra venta acordada entre las partes. Se definen como el manejo por los bancos de documentos que pueden ser financieros o comerciales; según las instrucciones que reciban, con el fin de lograr el cobro y/o la aceptación de documentos financieros. El exportador entrega sus documentos a un banco para que éste, bajo las instrucciones recibidas, maneje y entregue los documentos al comprador previo pago y/o aceptación.

d) Pago a la vista (Documento contra Pago): En este caso, el banco que cobra presenta los documentos al comprador, quien hace el pago y obtiene los documentos para la entrega de la mercancía. Este método es favorable al exportador puesto que, indirectamente, mantiene el control de los documentos hasta que el comprador externo haga el pago.

e) A la aceptación a la vista de la letra de cambio (Documentos contra Aceptación): En este caso el banco que cobra entrega los documentos al comprador al aceptar éste la letra de cambio, es decir su obligación de realizar el pago en una fecha establecida.

f) La Carta de Crédito: La Carta de Crédito o Crédito Documentario, ocupa el lugar de privilegio entre los medios de pago para operaciones de compra venta internacionales de mercancías, no sólo por las seguridades que ofrece, sino porque mediante su uso se consigue un equilibrio entre los riesgos de tipo comercial que asumen las partes que intervienen en la compra-venta internacional.

3.6. Competencia.

El término “confituras” se aplica a los productos obtenidos por la cocción de frutas, hortalizas o tubérculos junto con sus jugos y/o pulpas, con distintos tipos de azúcares. Dentro de ellas se incluyen las compotas, frutas en almíbar, mermeladas, dulces y jaleas.

El producto se presenta como una mezcla íntima de componentes de frutas enteras o en trozos. La proporción de frutas y hortalizas no debe ser inferior a 40,0 % del producto terminado, excepto en el caso de las frutas cítricas, en que se admite el 35 %. Pueden consumirse como un “untable”, es decir, utilizarlos para acompañar alguna galletita de agua o de salvado, tostada, pan fresco, grisín, por ejemplo, o bien utilizarse en repostería (elaboración de tortas, postres, galletitas dulces, pastelitos, y otros).

Se hallan diferentes tipos de mermeladas que se distinguen según su forma de elaboración y el proceso tecnológico en dos tipos, por un lado, se encuentran las industriales, es decir, elaboradas por grandes productores a gran escala y de manera uniforme, con equipos automatizados y con un gran alcance en la distribución y por el otro, se encuentran las artesanales o regionales elaboradas por pequeños productores con una fabricación a menor escala y de manera completamente manual. Generalmente utilizan las frutas típicas de cada región y el radio de cobertura geográfica de estas empresas artesanales es de carácter local.

La elaboración de mermeladas sigue siendo uno de los métodos más populares para la conservación de las frutas en general, el hecho de conservar significa interrumpir parcialmente el deterioro físico natural de los alimentos neutralizando la actividad de las bacterias y otros microorganismos. El producto de la presente empresa posee factores que permiten que se conserve de manera correcta como lo son: la glucosa que cumple la función de conservante ya que presenta una elevada presión osmótica lo cual inhibe el crecimiento de los microorganismos, bajos niveles de pH que lleva a limitar el desarrollo de microorganismos patógenos y el proceso cocción con un tratamiento térmico que alcanza las temperaturas entre 65°C y 85°C eliminando las formas vegetativas de los microorganismos.

La producción de mermeladas de frutas son actividades económicas que se incluyen dentro de la industria alimentaria. El proceso de industrialización en la Argentina comienza a partir aproximadamente 1930 donde se deja atrás el modelo agroexportador y la industria comienza a desempeñar un importante papel en la economía siendo el motor de crecimiento creadoras de empleo, aumentando la productividad agrícola y el desarrollo tecnológico y empresarial del sector.

Esto hace que se maximicen los recursos y que se generen mayores oportunidades en torno al crecimiento y a la contribución en el desarrollo del país alrededor de sus capacidades productivas. Utilizar dichas técnicas de producción potencia la tecnificación y calificación de la mano de obra, de manera que fortalecen el producto nacional debido a que se imprime mayor valor agregado.

Al existir una gran cantidad de competidores, se evaluaron sus precios, por lo general, han sido establecidos respecto a los de la competencia debido a la similitud de sus productos. Por ser la mermelada, se debe enfocar en analizar las marcas y las presentaciones que ofrecen en el mercado.

Actualmente las principales industrias del país como lo son La Campagnola, Molto, Alco, Arcor y Canale concentran su producción de pulpas o mermeladas en la provincia de Mendoza. Mientras que aproximadamente 1580 pymes del sector se encuentran

concentradas en Mendoza, Corrientes, Río Negro, Salta, San Juan, Buenos Aires, Catamarca y Neuquén como se refleja en la siguiente tabla.

Figura 3: Principales industrias de mermeladas de Argentina

NOMBRE DE LA EMPRESA	MARCA	LOCALIZACION
ARCOR S.A.I.C	ARCOR	MENDOZA
	LA CAMPAGNOLA	SAN LUIS
	NOEL	
	DULCIORA	
	BC	
INDUSTRIA ALIMENTICIA	CANATE	MENDOZA
MENDOCINA	ALCO	
SALTO DE LAS ROSAS S.A	MOLTO	MENDOZA
	MAROLIO	
DULFIX S.A	EMETH	BUENOS AIRES
DULCOR S.A	CORMILLOT	CORDOBA
	DULCOR	
	ESNAOLA	

Fuente: Elaboración propia basada en los datos estadísticos de tradenet.

Como se mencionó, las principales marcas son la competencia directa de la empresa debido a su fuerte posicionamiento a lo largo de los años en el mercado a nivel nacional. Además de las mencionadas se encuentran Noel, Dulcor, Cormillot, Dia %, Marolio, Emeth quienes tienen un gran porcentaje de participación en el mercado.

No solo se encuentran la competencia del mismo producto sino también se cuenta con una gran amenaza de los productos sustitutos, es decir buscar diversos productos que puedan cumplir la misma función y satisfacer la misma necesidad que ofrece la mermelada.

Aunque no sean competencia directa, influyen ya que pueden ofrecer un precio relativamente bajo siendo atractivo para el consumidor como lo son: la miel, la crema de cacao, el dulce de leche o bien, el queso crema.

El comercio de las mermeladas generó un gran comercio a nivel mundial en donde entre los principales exportadores se destacan Francia, Alemania, Turquía, Bélgica e Italia. Mientras que, las exportaciones argentinas se encuentran altamente concentradas en un número reducido de empresas. Las primeras cinco empresas líderes del sector abarcan el

73,6% de los envíos externos. Luego de la crisis del 2001 se duplicaron las ventas llegando a exportar por un alto valor siendo los principales destinos Nueva Zelanda, Brasil, Estados Unidos, Paraguay y Uruguay. En relación a las importaciones se destaca una tendencia decreciente debido a que los productos importados se comercializan principalmente en el mercado gourmet.

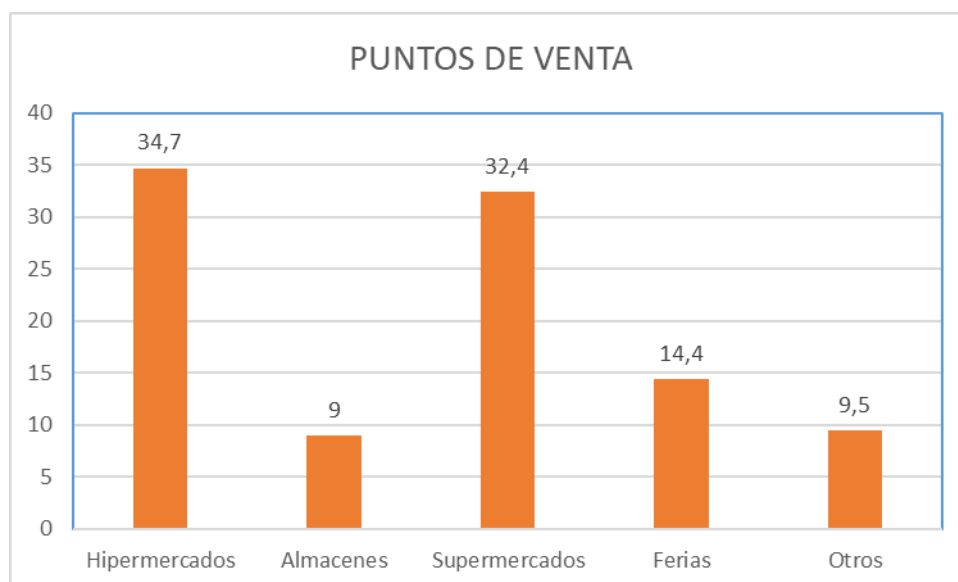
Las ventas de mermeladas y jaleas están ascendiendo constantemente debido al mayor consumo siendo aproximadamente un 62,9% de las comunes y 37,1% para las variedades dietéticas en Buenos Aires, mientras que en las principales cadenas del interior del país el porcentaje es 75,8% y 24,2% respectivamente.

En lo relativo a ventas, en las mermeladas cabe distinguir dos aspectos: en primer lugar, el papel que desarrolla la imposición de marcas en la percepción de los consumidores, cuyo correlato son las importantes diferencias de precio entre las distintas mermeladas, aun cuando se trate del mismo sabor y tipo (clásica o light); y, en segundo lugar, las significativas diferencias de precio existentes entre sabores o gustos dentro de una misma marca y tipo de producto.

En cuanto a este segundo elemento, la oferta de sabores de cada línea de mermeladas no es igual en todas las marcas. Sin embargo, las principales firmas del negocio abarcan una oferta de gustos muy similar. Dentro de este abanico se registran importantes diferencias entre los precios de las mermeladas más tradicionales (durazno, naranja, entre otros) y los elaborados en base a frutas de estación (frutilla, mora, frutos del bosque, entre otros).

Los canales de distribución de las mermeladas como se puede notar en el grafico pueden agruparse hipermercados, almacenes, despensas, minimercados, ferias, restaurantes, bares y otros que sería la compra directa al proveedor o vía internet (redes sociales, páginas web, entre otros)

Figura 4: Principales puntos de venta de mermelada en Argentina



Fuente: Elaboración propia basada en los datos estadísticos de tradenet.

Los diferentes medios a través de los cuales se llega al cliente pueden ser, por un lado, una distribución con transportes propios que tiene como ventaja que el contacto con el cliente será bajo las propias normativas y políticas de la empresa otorgando mayor flexibilidad en cuanto a la distribución y se puede controlar de una manera directa la rapidez de entrega y retorno del transporte. Y por el otro lado, se puede optar por una distribución tercerizada donde se deja la tarea de logística a los operadores especializados enfrentando un costo tanto fijo como variable permitiendo tener un mayor enfoque en el core business de la misma.

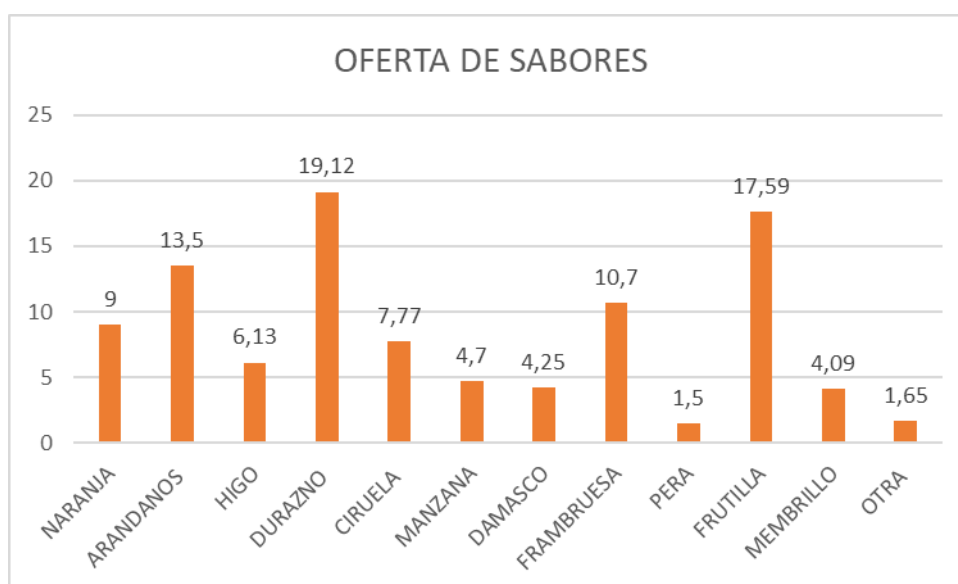
Siendo que las mermeladas no requieren condiciones especiales de transporte en cuanto a temperatura la empresa realiza una distribución tercerizada a través de un operador logístico, de modo de no perder el foco de las funciones principales y disminuyendo también los costos iniciales. Por lo que, el producto se vende a través de distribuidores que retirarán el producto desde la fábrica y lo repartirán a los diferentes comercios minoristas.

En los grandes supermercados se puede observar que el producto abarca el 33% de las góndolas, teniendo como mayor oferta las mermeladas comunes frente a las mermeladas light que ocupan un lugar menor. Así mismo, en los mayores puntos de venta analizados

se observa que las mermeladas comparten las góndolas junto con sus sustitutos ya sea, miel o dulce de leche y en el sector de mermeladas light se ofrecen junto a las galletas de arroz.

En cuanto a la oferta de sabores que cada línea de mermeladas no es igual en todas las marcas, sin embargo, las principales firmas del negocio abarcan una gama muy similar. Se puede observar que el consumidor prefiere por una amplia diferencia las de durazno o frutilla, seguido por arándanos y frambuesas.

Figura 5: Principales ofertas de sabores



Fuente: Elaboración propia basada en los datos estadísticos del consumidor.

3.7. Recomendaciones de inserción en el mercado.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ellos tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término hace referencia a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de entre las cuales tanto las fortalezas como las debilidades son internas en la organización,

es decir que es posible actuar directamente sobre ellas, mientras que las oportunidades y amenazas son externas y difícilmente se pueden modificar.

Las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa y por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

Dentro de las fortalezas le empresa se destaca por presentar un producto que no perjudica al medio ambiente, ofreciendo variedades que satisfacen los diferentes gustos y necesidades del cliente, elaborados de manera artesanal, sin conservantes y colorantes, y contando con una eficiente presentación que hace que sea más fácil el transporte y manejo. Así también, posee una excelente atención al cliente, con precios accesibles en el mercado, asegurando la calidad artesanal, los conocimientos en cocina y manteniéndose creativos e innovadores.

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas. Las diferentes oportunidades que se presenten para la empresa son expandir su mercado hacia más puntos de ventas o bien exportar, aprovechar la importante participación de la mermelada como componente de la canasta familiar nacional y diferenciarse de la competencia continuamente.

Las debilidades son los factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, como lo son los diferentes recursos, habilidades o actividades que no se desarrollan. Las debilidades que se pueden presentar son la escasez de materia prima, debido a que se utilizan frutas de estación, son perecederos a corto plazo y limita la variedad de la mercadería.

Las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización, como lo es el elevado poder de negociación de clientes potenciales en cuanto a condiciones comerciales o bien, la alteración de los climas debido a fenómenos ambientales. Para la empresa una gran amenaza es la competencia ya que existen muchas más empresas que realizan, pero lo que se quiere lograr es que el producto sea diferente en sabor, textura, calidad, presentación y de bajo costo para que todas las personas puedan adquirirlo.

Adicionalmente de las estrategias que se emplean en la empresa se debe tener en cuenta otro pilar fundamental para el éxito que son las estrategias competitivas de Porter para conocer en profundidad el negocio, el mercado, los competidores y demás involucrados en el entorno en el cual operan.

Esta es una herramienta fundamental para comprender tanto la competitividad, como los proveedores y los clientes, los productos o servicios sustitutos y los potenciales competidores. Además, determina como es la rentabilidad del sector y la fuerza o las fuerzas más poderosas que predominan y las que formulan las estrategias para ser competitivas.

Las diferentes fuerzas que se presentan son:

1-La amenaza de entrada de los competidores potenciales, es decir, de los nuevos competidores que dependen de las barreras de entradas que se puedan presentar en el mercado. Esto quiere decir que si en una determinada zona geográfica existen más oportunidades que amenazas habrá mayor interés por parte de otras empresas ocasionado así que incrementa el número de competidores condicionado por: las económicas de escala, la experiencia, las inversiones de capital, los accesos a los canales de distribución, la diferenciación del producto o las barreras gubernamentales.

Para la empresa esta fuerza es considerada como alta debido a que, si bien existe una barrera en la inversión se supera cada vez con mayor facilidad ya que no es necesario contar con un amplio presupuesto, ni con una amplia cartera de productos o clientes, sino que pueden comenzar sin que esto implique una barrera para su desarrollo.

En este momento, se deben tomar diferentes decisiones como aumentar los canales de venta, la inversión de marketing y publicidad, reducir el precio o proporcionar nuevas características como valor añadido al cliente.

2-Los competidores existentes constituyen el pilar determinante del modelo de Porter, debido a que permite a las empresas diseñar las acciones necesarias para posicionarse en el mercado y proteger su posición competitiva a costa de sus competidores. Los principales factores que contribuyen en mayor medida a incrementar la rivalidad entre los competidores son la concentración, la diversidad de los competidores, los costos fijos

elevados, el crecimiento de la demanda, las barreras de salida o los efectos de demostración para triunfar en los mercados importantes y poder introducirse en los demás.

Los competidores existentes generan para la empresa ingresar en una guerra de precios, lo cual es desventajoso para todas las industrias y termina siendo no viable económicamente debido a que el número de clientes no tiende a crecer y lleva a pérdidas constantes. Por lo que, se recomienda en este momento mejorar la experiencia con el consumidor, asociarse con otra organización, aumentar la calidad del producto para diferenciarse y proporcionar un valor añadido.

3-Los productos sustitutos como amenaza se entienden por aquellos bienes que desempeñan las mismas funciones, es decir, pueden satisfacer las mismas necesidades representando una intimidación para la empresa ya que pueden ser más baratos o tener mayor rendimiento y calidad y los clientes podrían preferirlos, ocasionando reducción en las ventas y pérdidas económicas.

En este caso, para la empresa esta fuerza es considerada como media debido a que se tienen en cuenta las posibilidades de sustituir el producto y se debe mantener siempre atentos a las novedades del sector y a la influencia por parte del consumidor para en el caso que sea necesario diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos.

4-El poder de negociación de los clientes determina la competencia entre empresas, según los requerimientos de los clientes y a su poder de adquisición, las empresas se enfrentan con estrategias de precios u otro tipo con el único objetivo de captar más ventas. Los principales factores son la concentración de clientes, la diferenciación del producto, la información acerca del proveedor, la identificación de la marca o el volumen de compra.

Actualmente el internet permite que los clientes estén más informados y por lo tanto tengan más poder ya que fácilmente pueden comparar precios en línea, recopilar información sobre las diferentes variedades y empresas y así se pierde la fidelidad de la marca que se hace cada vez más difícil de lograr.

5-El poder de negociación de los proveedores es otra competencia que hace referencia al poder que tienen en el posicionamiento de una empresa ya que son quienes suministran

los insumos y materias primas de calidad (frutas, envases, colorantes) para la elaboración o fabricación de los productos dependiendo de las condiciones de los mercados, los proveedores que hay en el mercado y la importancia del producto que proporciona. Así mismo, los compradores tienen una amplia gama de proveedores a su disposición y es por ello que se les debe garantizar calidad, términos y condiciones atractivas que fomenten la relación cliente-proveedor teniendo en cuenta las variables de los costos de cambio, la disponibilidad de insumos sustitutos, el impacto de los insumos y la importancia del volumen para los proveedores.

Esta medida es determinante porque puede afectar directamente el potencial de rentabilidad para la empresa debido a que los insumos se ven afectados por los factores externos sobre los que no se tienen control (lluvias, sequías, granizos, económicos, políticos, sociales) cambiando de forma drástica la situación

CONCLUSIÓN

Este proyecto de El Brocal es una apuesta hacia la internalización de la empresa y la mejora de rentabilidad, ya que se conseguirán nuevos clientes y mayores ventas por estar presente en un nuevo mercado, aprovechando de beneficios que se presenten y ganando experiencia compitiendo con empresas internacionales.

Por medio del presente trabajo integrador se pudo establecer el ingreso al nicho de mercados de la mermelada, abriendo puertas tanto a nivel nacional como en el mundo del comercio exterior. La principal idea de crear un plan de internacionalización negocios para la empresa es posicionarse mejor en el mercado siendo reconocida en términos de valor nutricional, calidad y sabor de los productos y manteniendo una propuesta socialmente responsable, sólida y sostenible.

De acuerdo a las situaciones actuales de los mercados internacionales, se decidió que la mejor opción sería un país de Latinoamérica por lo cual se realizaron diferentes estudios para obtener la información fehaciente y precisa que se necesita, teniendo en cuenta las barreras de entradas, los gustos y preferencias, los aspectos culturales, económicos y sociales se optó por la mejor alternativa, el país limítrofe Uruguay.

En el presente caso al ser la primera exportación se recomienda mantener los precios accesibles al principio para poder ser reconocido y luego incrementar los precios de acuerdo a la demanda del mercado. Las áreas de comercio exterior deberían considerar rubros importantes para dar a conocer el producto como son participación en ferias internacionales, desarrollo de agendas comerciales y mejores catálogos como material de promoción.

Actualmente debido al impacto del coronavirus la economía uruguaya presenta diferentes factores de riesgo tal como puede ser la inestabilidad política en el lugar de destino de las exportaciones, que puede perturbar o en algunos casos, impedir la realización de contratos de exportación.

A pesar de los diferentes riesgos que puedan presentarse la empresa se encuentra motivada y cuenta con una gran confianza de que el proyecto puede llegar a ser factible, generando beneficios tanto a ellos como al mercado de destino.

Por todo lo anteriormente analizado se concluye que el negocio propuesto es viable y conveniente y se impulsa a realizar visitas al país de destino, de forma que se analicen más cercana y profundamente las oportunidades en éste, se generen contactos y se distribuyan muestras del producto dando paso a futuras negociaciones.

Así, se recomienda dar inicio al plan de exportación de mermeladas “El Brocal” con destino a Uruguay teniendo en cuenta el presente proyecto, la experiencia de la empresa, la calidad, la relación cultural, idiomática, económica y social como así también la cercanía geográfica.

ANEXOS

ANEXO 1: PRINCIPALES PRODUCTOS DE LA EMPRESA EL BROCAL



ANEXO 2: PRINCIPALES MAQUINARIAS DE LA EMPRESA EL BROCAL



ANEXO 3: PRINCIPALES PAISES IMPORTADORES A NIVEL MUNDIAL AÑO 2016-2017-2018-2019-2020

► Resultado de la búsqueda

NCM	Descripción	País/es	Peso Neto (Kg)	Monto CIF en u\$s
20079910	Jaleas y mermeladas	China	1.164,000	1.251,00
20079910	Jaleas y mermeladas	España	7.760,000	26.054,00
20079910	Jaleas y mermeladas	Francia	131.100,000	495.391,00
20079910	Jaleas y mermeladas	Reino Unido	4.161,000	14.477,00
20079910	Jaleas y mermeladas	República Federal de Alemania	24.459,000	77.772,00

NCM	Descripción	País/es	Peso Neto (Kg)	Monto CIF en u\$s
20079910	Jaleas y mermeladas	China	11.552,940	14.878,42
20079910	Jaleas y mermeladas	Corea (Sur), Rep. de	151,200	275,21
20079910	Jaleas y mermeladas	España	21.058,440	70.456,98
20079910	Jaleas y mermeladas	Francia	80.237,400	324.304,26
20079910	Jaleas y mermeladas	Reino Unido	8.324,000	28.950,21
20079910	Jaleas y mermeladas	República Federal de Alemania	60.107,580	164.575,70

NCM	Descripción	País/es	Peso Neto (Kg)	Monto CIF en u\$s
20079910	Jaleas y mermeladas	Argentina	16.344,000	27.080,12
20079910	Jaleas y mermeladas	Brasil	2,350	67,17
20079910	Jaleas y mermeladas	China	12.918,080	15.065,10
20079910	Jaleas y mermeladas	España	57.264,260	194.938,90
20079910	Jaleas y mermeladas	Francia	39.434,300	164.531,40
20079910	Jaleas y mermeladas	Reino Unido	949,800	26.368,54

NCM	Descripción	País/es	Peso Neto (Kg)	Monto CIF en u\$s
20079910	Jaleas y mermeladas	China	14.594,280	15.523,15
20079910	Jaleas y mermeladas	España	10.533,600	31.882,68
20079910	Jaleas y mermeladas	Francia	50.741,540	215.041,39
20079910	Jaleas y mermeladas	Líbano	0,300	56,54
20079910	Jaleas y mermeladas	Reino Unido	924,800	21.518,24
20079910	Jaleas y mermeladas	República Federal de Alemania	32.687,180	112.888,75

NCM	Descripción	País/es	Peso Neto (Kg)	Monto CIF en u\$s
20079910	Jaleas y mermeladas	China	17.693,900	24.417,94
20079910	Jaleas y mermeladas	España	30.068,150	101.432,99
20079910	Jaleas y mermeladas	Francia	25.392,560	113.178,36
20079910	Jaleas y mermeladas	Líbano	600,000	2.789,43
20079910	Jaleas y mermeladas	República Federal de Alemania	5.703,440	16.108,05
20079910	Jaleas y mermeladas	Tailandia	2.402,400	8.150,73

ANEXO 4: PRINCIPALES PAISES IMPORTADORES DEL MERCOSUR

Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2020
Producto : 20 Preparaciones de hortalizas, de frutas u otros frutos o demás partes de plantas

Tabla Gráfico Mapa Empresas

Descargar   

líneas por página : Por defecto (25 por página)

SA4	Importadores	Valor importado en 2020 (miles de USD) ▼	Saldo comercial 2020 (miles de USD) ▼	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2016-2020 (%) ▼	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2019-2020 (%) ▼	Participación en las importaciones mundiales (%) ▼	Distancia media de los países proveedores (km) ▼	Concentración de los países proveedores ▼	Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país (%) ▼
	Mundo	62 620 627	1 721 707	3	0	100	4 183	0.05	
	Mercado Común del Sur (MERCOSUR) Aggregation	793 485	1 673 029			1.3			
	 Brasil <i>i</i>	526 353	1 198 112	-1	-6	0.8	5 830	0.2	14.4
	 Argentina <i>i</i>	119 074	599 682	-9	18	0.2	5 853	0.17	14.4
	 Uruguay <i>i</i>	82 337	-71 269	-1	-10	0.1	3 636	0.19	14.3
	 Paraguay <i>i</i>	41 963	-31 230	1	-3	0.1	4 005	0.2	12.8
	 Venezuela <i>República Bolivariana de</i>	23 758	-22 266	-10	36	0	5 668	0.15	15.2

La agregación mundial representa la suma de los países que reportan los datos y de los que no los reportan
Los datos en naranja representan los datos espejo basados en los datos de los países socios.

ANEXO 5: PRINCIPALES PAISES IMPORTADORES A NIVEL LATINOAMERICA

SA4	Importadores	Valor importado en 2020 (miles de USD) ▼	Saldo comercial 2020 (miles de USD) ▼	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2016-2020 (%) ▼	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2019-2020 (%) ▼	Participación en las importaciones mundiales (%) ▼	Distancia media de los países proveedores (km) ▼	Concentración de los países proveedores ▼	Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país (%) ▼
	Mundo	62 620 627	1 721 707	3	0	100	4 183	0.05	
	América Latina y el Caribe Aggregation	3 066 533	3 287 005			4.9			
	 México <i>i</i>	765 320	762 276	3	-3	1.2	3 843	0.42	17.9
	 Brasil <i>i</i>	526 353	1 198 112	-1	-6	0.8	5 830	0.2	14.4
	 Chile <i>i</i>	252 022	340 800	2	-7	0.4	9 736	0.09	3.3
	 Costa Rica <i>i</i>	153 099	194 551	0	-4	0.2	5 100	0.2	16.6
	 Guatemala <i>i</i>	145 361	-6 233	6	-4	0.2	2 926	0.23	12.7
	 Colombia <i>i</i>	139 350	-26 234	2	-7	0.2	6 896	0.12	11
	 República Dominicana	128 041	-90 965	2	-8	0.2	4 503	0.24	16.9
	 Argentina <i>i</i>	119 074	599 682	-9	18	0.2	5 853	0.17	14.4
	 Panamá	104 848	-102 734	2	-11	0.2	5 864	0.17	11.3
	 Perú <i>i</i>	86 950	539 027	-1	-5	0.1	8 041	0.12	5.1
	 El Salvador <i>i</i>	86 308	-37 145	2	2	0.1	2 316	0.16	12.1
	 Uruguay <i>i</i>	82 337	-71 269	-1	-10	0.1	3 636	0.19	14.3
	 Honduras	72 536	19 256	1	-5	0.1	3 175	0.12	12.5
	 Jamaica	50 717	-17 394	2	-16	0.1	4 344	0.16	15.2
	 Trinidad y Tobago	46 957	-38 467	-3	-8	0.1	6 190	0.14	15.9
	 Ecuador	43 931	220 775	4	-11	0.1	6 185	0.14	24.8
	 Paraguay <i>i</i>	41 963	-31 230	1	-3	0.1	4 005	0.2	12.8
	 Bolivia <i>Estado Plurinacional de</i>	28 911	-13 726	2	-7	0	3 322	0.23	19.5

ANEXO 6: PRINCIPALES PAISES EXPORTADORES A NIVEL MUNDIAL AÑO 2016-2017-2018-2019-2020

NCM	Descripción	País/es	Peso Neto (Kg)	Monto FOB en u\$s
20079910	Jaleas y mermeladas	Angola	2.386,800	6.800,00
20079910	Jaleas y mermeladas	Australia	1.124,880	1.996,00
20079910	Jaleas y mermeladas	Bolivia	402.524,870	573.433,00
20079910	Jaleas y mermeladas	Brasil	288.196,600	500.288,00
20079910	Jaleas y mermeladas	Canadá	255,000	1.400,00

NCM	Descripción	País/es	Peso Neto (Kg)	Monto FOB en u\$s
20079910	Jaleas y mermeladas	Angola	2.206,440	4.055,00
20079910	Jaleas y mermeladas	Australia	217,920	396,40
20079910	Jaleas y mermeladas	Bahamas	126,750	187,50
20079910	Jaleas y mermeladas	Bolivia	295.826,460	438.112,79
20079910	Jaleas y mermeladas	Brasil	284.484,080	503.803,24

NCM	Descripción	País/es	Peso Neto (Kg)	Monto FOB en u\$s
20079910	Jaleas y mermeladas	Angola	\$	\$
20079910	Jaleas y mermeladas	Arabia Saudita	\$	\$
20079910	Jaleas y mermeladas	Australia	\$	\$
20079910	Jaleas y mermeladas	Bolivia	409.871,000	519.160,00
20079910	Jaleas y mermeladas	Brasil	259.209,000	436.428,30

NCM	Descripción	País/es	Peso Neto (Kg)	Monto FOB en u\$s
20079910	Jaleas y mermeladas	Angola	\$	\$
20079910	Jaleas y mermeladas	Bolivia	303.335,000	340.815,49
20079910	Jaleas y mermeladas	Brasil	254.971,000	452.800,45
20079910	Jaleas y mermeladas	Chile	106.384,000	126.043,18
20079910	Jaleas y mermeladas	China	\$	\$

NCM	Descripción	País/es	Peso Neto (Kg)	Monto FOB en u\$s
20079910	Jaleas y mermeladas	Angola	\$	\$
20079910	Jaleas y mermeladas	Australia	\$	\$
20079910	Jaleas y mermeladas	Bolivia	358.250,390	482.379,22
20079910	Jaleas y mermeladas	Brasil	236.370,240	408.427,20
20079910	Jaleas y mermeladas	Chile	77.560,010	91.635,94

BIBLIOGRAFÍA

Schiffman, León (1978) Comportamiento del consumidor. Buenos Aires: Editorial Pearson.

Michael E. Porter, Estrategia competitiva, Editorial Ediciones Pirámide, año 2009.

Philip Kotler, El marketing según Kotler, Editorial Ediciones Paidós, año 1999.

Rauch, G.h, Fabricación de mermeladas, Editorial Acribia Zaragoza, año 1998.

Nomenclatura Común del Mercosur 2019 Buenos Aires: Tecnoediciones Grupo Editor.

Sitios web:

Productos de la empresa seleccionada El Brocal disponibles en la página oficial:

<https://elbrocal.mitiendanube.com/productos/>

Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas, datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales y valores de importación y exportación disponibles en:

https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c20%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Consultas del Comercio Exterior de Bienes en la página oficial del INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos República Argentina) disponible en:

https://comex.indec.gob.ar/?_ga=2.84217497.126479984.1622387273-1430448672.1622387273#/

Partida Arancelaria del producto proveniente del Sistema Armonizado de mercaderías comerciadas entre los Estados del MERCOSUR disponible en:

<http://www.aduanet.gob.pe/servlet/aigci01?partida=2007911000&Mopc=2&Clib=%20504>

Página oficial de la Organización Mundial del Comercio el cual se tuvo en consideración para las diferentes normas que rigen en el comercio entre los países disponible en:

<https://www.wto.org/indexsp.htm>