

**Universidad Empresarial siglo 21
Licenciatura en Comercio Internacional.**

**CONSORCIO DE EXPORTACIÓN DE
MERMELADAS ORGÁNICAS
DEL VALLE DE CALAMUCHITA**

Por

Martín Ignacio Parrinello.

Coordinadores : Nestor Ferraresi, Edgardo Gómez Luengo

Córdoba, Argentina
Diciembre de 2004

RESUMEN.

El presente trabajo tiene como objetivo brindar las herramientas necesarias para expandir la Zona del Valle de Calamuchita ubicada en la Provincia de Córdoba hacia mercados internacionales, a través de la formación de un consorcio de exportación de mermeladas orgánicas.

Las herramientas que brinda el proyecto sirve de base para la apertura comercial no sólo de la zona bajo estudio, sino también para aquellas que deseen abrir sus fronteras.

Poder aprovechar las oportunidades comerciales que posee el producto a nivel mundial trae aparejado la necesidad de formar un consorcio que aumente la competitividad internacional de sus integrantes; para esto se propone una estructura comercial que agrupe a los empresarios interesados en crecer, que permita el desarrollo técnico y comercial de los integrantes.

El logro de los objetivos del consorcio están respaldados en función de un planeamiento estratégico internacional desarrollado en tres fases; comienza con la identificación de un mercado seleccionado en diferentes etapas que actúan como filtro, pasando por la adaptación del mix de marketing (producto, precio, promoción y distribución) al mercado identificado, hasta la formulación de objetivos, estrategias y tácticas que brinda un sustento más comercial a la hora de poner en marcha el consorcio de exportación.

El resultado del trabajo presenta una base sólida para la expansión internacional de los empresarios fabricantes de mermeladas del Valle de Calamuchita; los mismos obtienen la identificación de variables decisivas para el correcto desarrollo del negocio.

INTRODUCCIÓN.

Diferentes factores llevaron a realizar el presente estudio, en primer medida, la necesidad de fomentar la comercialización a nivel internacional del producto y la posibilidad de la apertura del valle de Calamuchita hacia nuevos mercados a través de un Consorcio de Exportación.

En segundo lugar, las políticas favorables que se desarrollan para lograr un comercio exterior sustentable en el tiempo, mencionando entre éstas la apertura de préstamos hacia PyMES, mayor asesoramiento por parte de organismos especializados, creciente interés en los mandatarios políticos de realizar negociaciones con mercados lejanos o no tradicionales para el empresario argentino y las tendencias cualitativas que afectan directamente a nuestro producto, como ser el aumento de consumo de productos naturales u orgánicos, la preocupación por la buena alimentación, etc.

La agricultura orgánica ha generado en los últimos diez años una verdadera “revolución productiva”. Desde la creación de marcos legales en muchos países, hasta el desarrollo de empresas productoras, comercializadoras y de servicios. A esto debemos agregarle la creciente actividad en materia de investigación y desarrollo de productos, procesos, packaging, etc.

La demanda de productos orgánicos y naturales surge de una conjunción de necesidades del consumidor. Esta necesidad se transforma en demanda y comienza a ser interpretada y “saciada” por el sector productivo.

A diferencia de otros productos o movimientos que surgen de la tecnología y son impuestos como necesidades a la sociedad, la demanda de productos ecológicos nace del consumidor y despierta el interés en la producción ante la potencialidad del negocio.

Este desarrollo de los orgánicos se debe en parte a una desconfianza cada vez mayor respecto de los alimentos producidos convencionalmente, las preocupaciones ambientales y la convicción entre el público de que los alimentos orgánicos, pueden tener mejores características en lo que se refiere a sabor y calidad nutricional.

Tanto para los gobiernos de algunos países como para los consumidores, la agricultura orgánica se presenta como una salida alternativa (otros podrían llamarla de “escape”) para los diversos problemas sanitarios y medioambientales que han castigado al sector en los últimos años.

La demanda de consumo de alimentos y fibras producidas orgánicamente brinda nuevas oportunidades de mercado a los agricultores y a las actividades empresariales en todo el mundo, como así también plantea nuevos desafíos a las organizaciones internacionales vinculadas a la agricultura y la alimentación como ser : FAO –Organización para la Agricultura y la Alimentación, IFOAM -Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica, OMC –Organización Mundial del Comercio-, etc.

Con vistas a superar los problemas crónicos de insuficiencia de recursos y sus consecuencias en la administración eficiente de las empresas productoras del producto bajo estudio, se ha ideado un mecanismo que involucra fundamentalmente un esfuerzo colectivo y un “pool” de recursos, adoptando el mismo diversas modalidades o formas operativas.

Se detallará el Consorcio de Exportación para fundamentar la alternativa escogida para la exportación del producto.

Una vez presentado el consorcio se realizará un Plan de Marketing Internacional sobre un mercado potencial a través de un panorama mundial (el cual está dominado por los países que conforman la Unión Europea, Suiza, Japón y los Estados Unidos, principalmente; de los cuales algunos serán objeto de estudio para lograr la inserción del producto).

Trabajar sobre un mercado en concreto formará la base para identificar cuáles son las variables de comercialización que se deben tener en cuenta a la hora de comercializar el producto a nivel internacional, permitiendo lograr el objetivo del trabajo.

El análisis del sector determinará cuáles son los puntos que se deben mejorar aunado a un análisis de escenario para identificar amenazas y oportunidades.

Se recomendará una planeación estratégica identificando objetivos, estrategia de penetración y las tácticas que se deben realizar para realizar una exportación seria y coherente.

El presente proyecto tomará como fuente de datos en varias oportunidades los productos orgánicos, ya que las mermeladas bajo estudio se encuentran dentro de los frutos elaborados libres de toda adición química, que pueda perturbar la salud de los consumidores finales.

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.

Objetivo general :

*Desarrollar un consorcio de exportación que reúna a los productores de **mermeladas orgánicas** del Valle de Calamuchita con el fin de lograr la comercialización del producto con competitividad internacional.*

Objetivos específicos:

- Exponer la situación regional realizando un análisis del sector de mermeladas.
- Definir el consorcio de exportación y su tipo de administración.
- Identificar un mercado potencial como parámetro de análisis para la comercialización internacional del producto.
- Analizar las variables relevantes que afectan a la introducción del producto tanto controlables como incontrolables.
- Diseñar en forma tentativa el planeamiento estratégico para el mercado internacional seleccionado.
- Realizar una conclusión final del proyecto.

MARCO TEÓRICO.

Seguidamente se expondrán los fundamentos teóricos dentro de los cuales se enmarcó el siguiente trabajo, haciendo referencia a los elementos teóricos y definiciones para caracterizar adecuadamente los objetivos de estudio.

El siguiente proyecto está respaldado en los comentarios de reconocidos nombres en el ambiente empresarial y académico.

Para lograr una exportación gestionada eficazmente se formula el proceso de planeación internacional sugerido por el autor Philip R Cateora¹.

El proceso de planeación que el autor presenta en su libro será adaptado acorde a la información disponible y a las necesidades que el proyecto plantea.

El fundamento por el cual se tomó tal proceso de planeación internacional, es la secuencia ordenada de acciones que respalda la inserción en mercados extranjeros.

En el mismo se debe decidir qué productos desarrollar, en qué mercados y cuántos recursos comprometer.

Son necesarias las guías y los procedimientos sistemáticos para evaluar oportunidades y riesgos internacionales. El desarrollo de este plan estratégico tiene el propósito de tomar ventajas de estas oportunidades.

El autor plantea una investigación realizada en 3 fases.

En la **primera fase**, se realiza una descripción del Consorcio de Exportación y del producto exportable, un análisis del ambiente nacional en el cual se opera, un filtro preliminar de mercados potenciales, la separación del mercado seleccionado y por último, se corresponden las necesidades del sector con el país seleccionado.

¹ Philip R Cateora. Décima edición 1997. “Marketing Internacional”. Pag.365. Editorial Irwin. España.

Este primer paso es fundamental ya que se decide en qué país vamos a realizar el estudio de mercado para el Consorcio y además brinda un panorama de la situación actual.

El análisis completo del ambiente en el cual se desea operar, incluye las restricciones nacionales que debe afrontar el producto, el análisis de escenario general y un análisis del sector.

Este análisis es importante ya que se establecen cuales son los elementos controlables e incontrolables del medio ambiente nacional.

Pero lo más complejo surge en el ámbito internacional porque cada país posee factores incontrolables distintos, resaltando en esta etapa la diferencia principal entre una investigación nacional a una internacional.

La conformación del consorcio está sustentada en las bases teóricas del autor Dr. Roberto Bloch², el mismo lo define como “ *una asociación permanente de empresas y/o personas físicas, cuyo objetivo principal consiste en agrupar ofertas de productos y/o servicios nacionales y demandas de productos y/o servicios del exterior, para aumentar la capacidad exportadora de sus miembros; asimismo, pueden tener como objetivo el incremento de la capacidad técnica y financiera de sus integrantes*”.

El Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT (CCI)³ expresa que los Consorcios de Exportación están constituidos por empresas asociadas que son independientes, que conservan su personalidad propia como productores y que mantienen su estructura específica de administración; no hay fusión de compañías y éstas simplemente participan en la formación de una nueva organización con la que concertan, en calidad de entidades independientes, un acuerdo comercial.

Todo lo expuesto en la formación del consorcio está sustentado por La ley Argentina 23.101, sancionada el 28/9/84, la cual estableció objetivos para mejorar la capacidad exportadora de la República Argentina (ver anexo I).

² Dr Bloch. Roberto “ Las economías regionales y el comercio internacional”. edición 1997. Editorial AD-HOC S.R.L Pag. 186. Buenos Aires Argentina.

³ www.mrecic.gov.ar/index0.html (27 de Abril de 2004).

El autor Roberto Bloch plantea la siguiente clasificación la cual se toma como referencia para estructurar el Consorcio de exportación.

Los Consorcios de Exportación pueden unirse:

- En forma horizontal: cuando negocian bienes y/o servicios idénticos.
- En forma vertical: cuando negocian bienes y/o servicios complementarios.

Los Consorcios de Exportación pueden ser:

- De carácter general: ofrecen productos y/o servicios diversificados
- Especializados: ofrecen productos y/o servicios específicos.

Según las funciones que desarrollen:

- **Consorcios de Promoción:** se ocupan de participaciones en ferias, exposiciones y congresos especializados; se ocupan de organización de misiones comerciales; se ocupan de editar catálogos y folletos.
- **Consorcios de Comercialización:** se ocupan de comprar en forma conjunta materias primas y otros insumos para los miembros del Consorcio y de vender productos y/o servicios de tales integrantes.
- **Consorcios de aval:** se ocupan de negociar, garantizar y asegurar en forma conjunta los préstamos para financiar operaciones de importación y exportación.

La situación competitiva del sector en el cual actúa el producto bajo estudio, se expone a través del análisis de las 5 fuerzas de Michael E. Porter.

Cf. “ la situación de la competencia en un sector industrial depende de 5 fuerzas básicas donde la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector”⁴, con

⁴ Michael E. Porter “Estrategia competitiva”. Edición 1998. Pag.23. Editorial CECSA. México.

tal información, se presentan los puntos en los que podemos mejorar o aprovechar como ventaja competitiva.

Las fuerzas incontrolables que menciona el autor Philip Cateora⁵ del sector serán tomadas como base preliminar en un análisis FODA propuesto por el autor Philip Kotler⁶.

Este tipo de estudio permite orientar la planeación estratégica, identificando las acciones a seguir para poder cumplir los objetivos planteados.

Para escoger el mercado objetivo el proyecto se respalda en herramientas que proponen los autores Vern Terpstra y Ravi Sarathy⁷ quienes utilizan técnicas de investigación para usar en el desarrollo de países.

Dentro de las técnicas que proponen los autores mencionados ubicamos la más adecuada para el presente proyecto, denominada: “Múltiple-Factor Indexes”. La misma ofrece la información, que permite el primer acercamiento cualitativo hacia qué país se puede orientar el proyecto.

Así se considerarán el uso de un número de variables de importancia para la consecución del objetivo del proyecto, como por ejemplo requisitos a la importación, capacidad de compra, índices del nivel de vida, etc.

Un segundo análisis de tipo cuantitativo, toma en cuenta el volumen importado de los países identificados previamente, y se realiza una matriz denominada ITC propuesta por los autores Vern Terpstra y Ravi Sarathy⁸.

Concluida esta fase posibilitará conocer la situación competitiva del sector e identificar el mercado objetivo.

Este mercado no significa de ninguna manera que los demás países seleccionados no represente una oportunidad de realizar negocios con ellos, sino que el proyecto propone uno para realizar un estudio más profundo y así desarrollar un planeamiento estratégico internacional, que permita identificar variables aplicables a cualquier mercado.

⁵ Philip R Cateora “ Marketing internacional” octava edición 1995. Pag 11. Editorial Irwin. España.

⁶ Philip Kotler “ Dirección de Mercadotecnia” Octava Edición 1996. Pag 79. Editorial Prentice-Hall. México

⁷ Vern Tepstra, Ravi Sarathy “ International Marketing” Séptima edición 1998. Pag.291. Editorial The Dryden Press. Estados Unidos.

⁸ Vern Tepstra, Ravi Sarathy “ International Marketing” Séptima edición 1998. Pag.391. Editorial The Dryden Press. Estados Unidos.

La **fase 2** consiste en adaptar la mezcla de marketing al mercado seleccionado, describiendo las principales características del mismo.

Cf.: El mix de marketing son los elementos básicos que componen la mezcla de comercialización, incluyen las secuencias de adecuación y desarrollo de algunas variables totalmente dependientes del accionar empresario, igualmente conocidas como variables controlables o endógenas.

Producto, Precio, Promoción y Plaza o Punto de venta son los elementos que se analizan para decidir la adaptación que debe sufrir el producto de exportación.

La adaptación del producto al mercado de destino, incursionará en una faz netamente comercial, como ser color, tamaño, peso. Además se estudiarán los ajustes pertinentes del envase. Como lo menciona el autor Juan Carlos Ledesma⁹.

La mezcla debe ser evaluada en función de los datos obtenidos en la fase uno y en la información recopilada del mercado objetivo.

En este punto deberemos observar las exigencias del mercado internacional en cuanto al producto, su distribución, promoción y el precio en sí.

El cálculo del costo de exportación es indispensable a la hora de determinar la competitividad en el mercado meta, por esto se estima el precio **FOB** de venta , en base a la información recopilada de diferentes fuentes.

Este precio de exportación o precio FOB (termino de venta que se utiliza generalmente en las cotizaciones) puede calcularse mediante diversos mecanismos, el autor Aresse Felix héctor¹⁰ utiliza los métodos más utilizados, el cálculo del precio partiendo de los costos de la empresa o bien el cálculo partiendo del precio de venta en el mercado del importador.

⁹ Juan Carlos Ledesma. Principios de comercio internacional. Ediciones Macchi. Cuarta Edición 1993. Argentina.

¹⁰ Aresse Félix Hector 2003 “ Practica profesional de Negocios internacionales” Pág. 180. Editorial Norma. Argentina

Ingresar con un producto estandarizado o adaptado a las costumbres o no de los consumidores, será una decisión estratégica fundamental que puede determinar el éxito del proyecto.

Philip E. Cateora¹¹ remarca la existencia de un dilema en cuanto a la utilización de un producto estandarizado o no.

Empresas que trabajen con altos índices de producción y una orientación continua a la disminución de costos unitarios van a defender la estandarización del producto, por otro lado, también existen compañías que son culturalmente más sensibles y por ende la adaptación del producto a cada mercado va a ser de suma importancia.

Si bien es cierto que la globalización tiende a la homogenización de gustos, necesidades y valores entre diferentes culturas, logrado a partir de las comunicaciones globales, al avance de la tecnología, etc; la adaptación del producto, ya sea en un mínimo grado a cada cultura, es de suma importancia y puede llegar a definir el éxito del negocio.

El diseño del canal de distribución está formulado en base a un modelo propuesto por el autor Hugo Rodolfo Paz¹².

Salir de un modelo convencional de un canal, puede ser factor clave de éxito por esto se expondrá un modelo en el cual se propone un sistema coordinado de distribución.

La **fase 3** sugiere una planeación estratégica, la cual comienza con un breve análisis de la situación y culmina con un programa de acción específico para el mercado.

El autor Michael Porter¹³ propone tres estrategias genéricas, que son tomadas como referencia en dicha fase.

Las estrategias son Liderazgo general en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación.

¹¹ Philip. E Cateora “ Marketing Internacional” Octava Edición 1995. Pág. 411. Editorial Irwin. México

¹² Hugo Rodolfo Paz “ Canales de distribución” Segunda Edición 2000 Pag. 42 Editorial Ugerman. Argentina.

¹³ Michael Porter “estrategia competitiva” Vigésima quinta edición, año 1998. Pag 56. editorial compañía editorial continental. México.

Cf. “ las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial”.

El trabajo plantea la estrategia más adecuada acorde al mercado seleccionado, al producto que se pretende exportar y al público meta.

Los objetivos, las estrategias sugeridas y las tácticas brindarán un cierre al proyecto más concreto para su futuro abordaje.

MARCO METODOLÓGICO.

El siguiente trabajo se basa en el análisis de datos secundarios. Datos que alguna otra persona o institución reunió y registró antes de la investigación pertinente con propósitos diferentes.

Si bien se conoce que la información se vuelve obsoleta rápidamente, se trabaja con información actualizada en al año corriente del presente estudio.

La información de estadísticas y estudios presentados son adquiridas en fuentes de información confiables y disponibles en la ciudad de Córdoba Capital, entre éstas la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba y la Fundación Exportar.

La información de costos y producción se obtuvo mediante datos recibidos por productores locales del producto bajo estudio.

El estudio comenzará a partir de la formación del consorcio de exportación, detallando sus principales funciones hasta la presentación de una planeación internacional basada en 3 fases descriptas en el marco teórico.

CAPITULO 1

FASE 1: ANALISIS PRELIMINAR Y FILTRADO DE MERCADOS

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO EXPORTABLE.

Las **mermeladas orgánicas** son productos que atienden las necesidades del consumidor actual, exigente en cuanto a la calidad, el cuidado del medio ambiente y la creciente preocupación del cuidado de la salud, tendencia que se proyecta en los mercados más desarrollados y en vías de desarrollo.

Este alimento de tipo “Gourmet”, orientado hacia mercados exigentes de clase media, media-alta y alta, público que se encuentra dispuesto a pagar un sobre precio a cambio de la obtención de la calidad requerida.

Este producto es presentado en frascos de vidrio (preferentemente reciclados) de 450 grs, elaborados con frutas de estación provenientes de la región serrana del Valle de Calamuchita ubicado en la provincia de Córdoba.

La "filosofía orgánica" implica la creación, recuperación y mantenimiento de agro ecosistemas cuya productividad esté basada en el aprovechamiento correcto y ajustado de los ciclos naturales.

La producción orgánica constituye un sistema de producción tanto o más complejo que los convencionales.

Los alimentos que proporcionan estos tipos de sistemas productivos son inocuos para la salud humana, ya que no contienen residuos de agroquímicos ni medicamentos que puedan constituir un riesgo ni contaminen el ambiente.

A nivel mundial, la tecnificación progresiva de la agricultura llevó a explotar los recursos naturales al límite de sus posibilidades, produciendo efectos indeseados sobre el ambiente, en especial en los países del hemisferio norte. Esto alertó sobre la necesidad de no producir más alteraciones en los ecosistemas, generando una vuelta a los antiguos modos de producción.

Simultáneamente, la población comenzó a tomar conciencia de la necesidad de mejorar su calidad de vida, consumiendo alimentos sanos, producidos a partir del cuidado de los recursos naturales, un patrimonio que debe ser legado a las generaciones futuras. Así nace la demanda de alimentos producidos en forma "más natural", con un impacto mínimo sobre el ambiente. La producción orgánica entonces, se constituye en la alternativa para satisfacer ambas necesidades.

Es por estas razones que las mermeladas producidas en forma orgánica presentan una gran oportunidad comercial para las empresas que deseen satisfacer esta necesidad e iniciarse en este potencial y saludable negocio.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN¹⁴.

Las Pymes Argentinas poseen en general, una capacidad limitada en cuanto a producción, recursos financieros, conocimientos en materias de comercio exterior, comercialización y otras herramientas de gestión que son de suma importancia para lograr un desarrollo sostenido.

Sin embargo, poseen elementos esenciales para poder crecer y desarrollarse, productos de calidad internacional y la fuerza de empresarios que ven la oportunidad de volver a creer en un país.

Es por esto que la necesidad de aprovechar las oportunidades de crecimiento del sector bajo estudio a nivel nacional e internacional, se puede lograr solo si unen fuerzas planteándose los mismos objetivos *aumentar su competitividad y disminuir los riesgos y costos de internacionalización*.

Es por estas razones presentadas en forma sintética que se plantea formar el Consorcio de exportación conformado por las empresas productoras de Mermeladas Orgánicas del Valle de Calamuchita de la Provincia de Córdoba denominado de ahora en más con el nombre de fantasía . “Argentrade“.

1.2.1 Beneficios para los socios.

Es de notable importancia resaltar los beneficios de ser miembro de Argentrade ya que será el punto de partida para lograr la participación activa de los productores de la zona.

En base a lo expuesto por el autor Roberto Bloch¹⁵ se puede mencionar las siguientes características:

El Consorcio de Exportación no exige a sus miembros la participación o la disponibilidad por completo de sus respectivas producciones.

¹⁴ Ver en Anexo 1: Régimen legal y tributario en la República Argentina.

¹⁵ Dr Bloch, Roberto “ Las economías regionales y el comercio internacional”. edición 1997. Editorial AD-HOC S.R.L Pag. 187. Buenos Aires Argentina.

No existe una fusión de empresas; cada miembro mantiene su individualidad, pero utiliza los servicios, la capacidad y la infraestructura del Consorcio creado.

Con el Consorcio de Exportación, los miembros disponen de una organización comercial propia, si así se lo estructura, para vender sus productos al exterior sin tener que recurrir a terceros.

Se reducen los costos, permitiendo la participación en ferias y exposiciones más asiduamente mediante un representante.

Aumenta la capacidad negociadora sobre el precio de venta de los productos y/o servicios y facilita la obtención de créditos para el apoyo de las exportaciones.

El Consorcio de Exportación le puede otorgar seguridad a los compradores, responsabilizándose por la regularidad y puntualidad de las entregas, el cumplimiento de los plazos y el control de calidad, todo lo cual otorga mayor confiabilidad a las transacciones.

Por otra parte, la mayor demanda surgida como consecuencia de la actividad promocional del Consorcio, conduce a una cierta especialización en la producción de cada productor individualmente considerado.

Permite aumentar el volumen de la oferta exportable a presentar y en consecuencia, facilita responder a oportunidades de demandas y elaborar programas de suministros a mediano y largo plazo, aspectos que frecuentemente no pueden satisfacer los productores en forma individual.

Los Consorcios facilitan el ingreso en forma competitiva en nuevos mercados.

En lo que respecta a los beneficios del estado el Poder Ejecutivo establece un régimen especial respecto del crédito fiscal proveniente de las compras de bienes importados destinados a la exportación efectuada por un Consorcio de Exportación.

Permite la formación de un estatuto interno que ayude al funcionamiento orgánico del Consorcio

Se podrá constituir como Sociedades Anónimas o como Sociedades de Responsabilidad Limitada; además, podrán organizarse conforme a un Contrato de Colaboración, ya sea bajo la forma de una Unión Transitoria de Empresas o de una Agrupación de Colaboración Empresaria.

1.2.2 Clasificación.

Según lo expuesto en el marco teórico sustentado por el autor Roberto Bloch¹⁶, Argentrade responde a la siguiente clasificación:

Consortio horizontal, especializado en la fabricación de mermeladas orgánicas cumpliendo con las 3 funciones citadas de promoción, comercialización y de Aval.

Anticipándose a las acciones que el Consorcio tomará como sustento de sus operaciones se puede mencionar lo siguiente:

Se tomará como prioritario la participaciones en ferias, exposiciones y congresos especializados; se organizarán misiones comerciales, como así también se ocupará de editar catálogos y folletos.

Para reducir los costos de internacionalización se plantea comprar en forma conjunta materias primas y otros insumos para los miembros del consorcio.

Para cumplir la función de aval en cuanto a negociar, garantizar y asegurar en forma conjunta los préstamos para financiar operaciones de exportación se contratará personal idóneo para la correcta gestión.

Es importante tener en cuenta que Argentrade no tendrá como objetivo concentrarse en un solo producto ya que al momento de salir al exterior e identificar nuevas necesidades podría resultar oportuno comercializar otros productos. No obstante, en un primer momento se comienza con un solo producto para poder consolidar las bases referidas al correcto funcionamiento y adquirir experiencia, siempre teniendo presente el desarrollo empresarial de sus integrantes.

¹⁶ Dr Bloch. Roberto “ Las economías regionales y el comercio internacional”. edición 1997. Editorial AD-HOC S.R.L Pag. 188. Buenos Aires Argentina.

1.2.3 Tamaño de las empresas participantes.

En este punto se intenta que las empresas participantes sean de similar tamaño y capacidad económica, facilitando la transmisión de la información entre sí y entre éstas y el coordinador.

De la misma forma se intenta evitar la asociación entre aquellas empresas que tuvieran una cultura y filosofía empresarial disímil, o entre aquellas cuyos objetivos en cuanto a mercados prioritarios y planes de acción, no sean compatibles.

1.2.4 Proceso de creación de Argentrade

El proceso de creación del consorcio se lo divide en dos etapas:

A. De Formación del Consorcio:

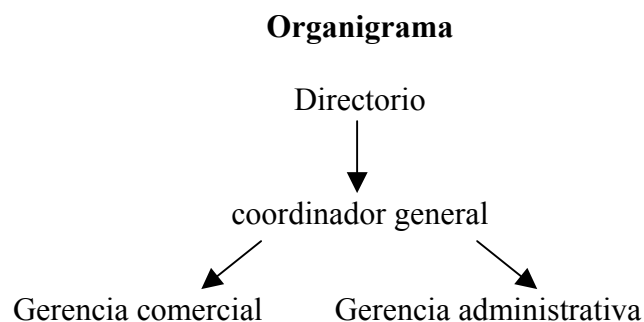
Se informa a los empresarios pequeños y medianos pertenecientes al sector bajo estudio de las características de este tipo de actividad, explicando sus beneficios y eliminando dudas y preconceptos negativos, para culminar con la organización de un grupo inicial y obtener la autorización para la contratación de servicios técnicos y de esa forma realizar los estudios básicos necesarios.

En estas reuniones se plantea por parte de los encargados de proveer toda aquella información necesaria para cubrir los interrogantes de los potenciales miembros y estimular la participación de los mismos para lograr la asociación.

Los puntos más importantes que se cubren en esta fase son los siguientes:

- Determinar los miembros potenciales para participar del consorcio.
- Preparar estatutos y documentos constitutivos.
- Determinación de la estructura y especialistas requeridos.
- Servicios que se brindarían a los asociados.
- Evaluación de la capacidad Exportadora de los potenciales miembros, necesidades de capacitación y selección de empresas participantes dentro del consorcio.
- Preparación y Capacitación para Exportación. Comprensión de los procesos básicos de la misma por parte de los integrantes del consorcio.

En esta fase es oportuno presentar un organigrama y un presupuesto operativo, que se exponen a continuación.



Directorio:

Compuesto por los responsables de las empresas participantes del consorcio, donde se toman las decisiones de fondo.

Coordinador general:

Entre los factores que contribuyen al éxito del Consorcio el coordinador será el encargado de “gerenciar” la actividad exportadora.

Entre sus funciones se encuentran las de asesorar a las empresas acerca de los productos que cada una estaría en condiciones de exportar, de los mercados de destino, de las actividades de promoción que se deberían implementar, de las modificaciones a introducir en los productos para adaptarlos a las necesidades internacionales, etc.

Las siguientes características fueron consideradas entre los requerimientos para elegir al coordinador asociativo:

- Título universitario específico (no excluyente).
- Capacitación continuada (acreditable) en materia de comercio exterior.
- Buen dominio de un segundo idioma (inglés, portugués, etc.)
- Experiencia en materia de comercialización internacional, preferentemente con el sector al que pertenecen las empresas del grupo.
- Capacidad para armonizar los diferentes intereses individuales de las empresas de forma que no se impongan por sobre los intereses u objetivos del grupo.
- Habilidad para diseñar y ejecutar estrategias y acciones de marketing internacional.

Gerencia comercial y administrativa.

Compuesta por personal idóneo en el área designadas por el directorio. Realizará actividades de soporte que ayuden al Coordinador general a cumplir con los objetivos establecidos.

Presupuesto operativo.

Teniendo en cuenta que las acciones a realizar que implican en la mayoría de los casos incurrir en erogaciones, se realizó un detalle de los rubros que son esenciales para el desarrollo de la organización.

Asimismo se debieron prever las fuentes de financiamiento para atender a esas erogaciones.

En lo que respecta a los egresos, se tuvieron en cuenta los siguientes rubros, para poder determinar la inversión inicial a realizar y los gastos mensuales para los primeros seis meses.

Rubros

1) Inversiones y Gastos de Constitución

-Mobiliario

(muebles y útiles)

-Gastos de Constitución

Honorarios, estatutos, reglamentos, sellados, inscripción.

-Locación de oficinas, papelería, publicidad

.Depósitos en garantía

.Papelería

.Folletos y publicidad

.Gastos varios

2) Gastos de Funcionamiento

.Alquiler de oficina

.Teléfono

.Personal

.Viajes

.Luz

.Honorarios

.Gastos Varios

Luego de la elaboración de los rubros a tener en cuenta se determinaron las fuentes para solventar esos egresos, estas se agruparon en:

Aportes de capital social: para financiar la formación del consorcio y su funcionamiento, los mismos serán realizados por las empresas participantes.

Cuotas periódicas: relacionadas con el financiamiento de los costos operativos, estas cuotas serán de carácter mensual.

Comisiones sobre las exportaciones: es un porcentaje sobre el valor FOB exportado, que será variable. Cuando las sumas de este concepto sean superiores a los gastos operativos no se cobrarán las cuotas periódicas.

Incentivos y reintegros: servirán para financiar los gastos operativos.

Marco jurídico y normativo del consorcio

El Consorcio de Exportación poseerá dos instrumentos para regular su existencia:

El *estatuto* y el *reglamento interno*, el primero será su texto jurídico básico y se realiza contemplando las leyes y la reglamentación vigente.

El segundo se confecciona por el criterio común de todos los integrantes, siendo el regulador de las conductas de los participantes dentro del consorcio.

B. Puesta en marcha del Consorcio.

Donde juega un papel muy importante la elaboración de un **Plan de Trabajo**.

La puesta en marcha es donde están las posibilidades de negocios para cada uno de los asociados. Para ello se debe confeccionar un Proyecto con el detalle de los objetivos propuestos y las acciones tendientes al logro de esos objetivos. Propuestos en la planeación estratégica al final del trabajo.

Los mismos serán establecidos teniendo en cuenta que el acceso a los mercados internacionales y su posterior consolidación es una tarea que requiere en muchos casos, un período de maduración superior al necesario para consolidarse en los mercados internos. Por tal motivo se fijarán los objetivos con un plazo no menor al año o año y medio. Los mismos se fijarán por mercados.

Las acciones a tener en cuenta y que se desarrollan en forma tentativa en este proyecto, están referidas con:

- Identificar el mercado potencial.
- Desarrollar las Estrategias de penetración y comercialización en el mismo, (adecuación de productos, normativas y aranceles, diferentes formas de promoción de exportación)
- Operacionalización de la Exportación a través del Consorcio.

1.3 ANÁLISIS DE ESCENARIO.

El siguiente análisis abarcará diferentes ambientes para poder detectar oportunidades y amenazas que servirán para realizar el posterior análisis FODA en base a lo sugerido por el autor Philip Kotler¹⁷.

1.3.1 Ámbito político-legal:

En cuanto a la política implantada en Argentina, se puede resaltar que existe un alto nivel de desconfianza de la sociedad enfrente a la posibilidad de que el gobierno actual pueda superar la corrupción implantada en el país, generando poca credibilidad por parte de empresas a nivel nacional e internacional. Uno de los puntos favorables que se puede resaltar desde el punto de vista político, es que el gobierno actual se encuentra muy firme en implantar una cultura exportadora sólida, y de ésta forma, promueve la actividad exportadora en general, a través de regímenes de financiación (crediticios) especiales para la fabricación y venta de los diferentes productos elaborados en el país.

Por lo general las exportaciones presentan una alta carga impositiva y una serie de legislaciones sanitarias para la exportación de productos de consumo humano. La comercialización de productos orgánicos posee apoyos específicos de instituciones dedicadas a la regulación del mismo como ser el INTA o SENASA.

En el ámbito regional, El Ministerio de la Producción, firmó un Convenio Complementario al Acuerdo Marco de Desarrollo de Producciones Orgánicas en la Provincia de Córdoba¹⁸. Participaron de la firma, representantes del Ente Argentino de Control y Certificación de Productos Orgánicos Agro Argentina, y del Ente Italiano de Control y Certificación de Productos Orgánicos QC&I International Services.

¹⁷ Philip Kotler. Op. Cit. Pag 79.

¹⁸ Fuente www.tierralibredigital.com.ar fecha consultada 6 de mayo del 2004.

El acuerdo rubricado se enmarca en la inminente puesta en marcha del programa provincial de Promoción, Información y Desarrollo de Producciones Orgánicas, y está dirigido a beneficiar a los pequeños productores, prestadores de servicios e industriales que se ven impedidos, ante la situación económica que atraviesan, de acceder a los sistemas de producción orgánica por el costo de los servicios de certificación. *(Ver más información en el anexo 1)*

Normativas Nacionales de la Producción Ecológica de Origen Vegetal y de Origen Animal y Aspectos Legales¹⁹:

Los productos orgánicos, ecológicos o biológicos (términos sinónimos para el sistema argentino) son obtenidos a partir de un sistema agropecuario cuyo principal objetivo es el de producir alimentos sanos, respetando el medio ambiente y preservando los recursos naturales.

La producción orgánica se basa en la aplicación de un conjunto de técnicas tendientes a mantener o aumentar la fertilidad del suelo y la diversidad biológica y que permitan proteger a los cultivos y animales de plagas, malezas y enfermedades bajo un nivel tal que no provoquen daños económicos; no permite la utilización de productos provenientes de síntesis química, a la vez que se apoya en la observación y conocimiento de los ciclos naturales de los elementos y de los seres vivos.

Por lo tanto, con este sistema de producción no sólo se logra el objetivo planteado, sino que además hace eficiente el uso de la energía aplicada en el mismo y por consiguiente, es el productor y la sociedad la beneficiaria de dicha eficiencia.

Antecedentes:

La degradación de los recursos naturales, producida como consecuencia del uso indiscriminado de agroquímicos y el laboreo excesivo del suelo, ha inducido al hombre a rescatar antiguos métodos y considerar nuevas alternativas de producción de alimentos, priorizando el cuidado del ambiente.

¹⁹ www.inta.gov.ar fecha consultada: 8 de junio del 2004

A la luz de esta necesidad, comenzó a desarrollarse en el mundo la producción orgánica, existiendo actualmente tanto a niveles oficiales (U.E, U.S.A.) como en forma de ONG's (IFOAM), referentes internacionales, legislando, promoviendo y apoyando el desarrollo de este sistema.

Como consecuencia del creciente interés de los mercados internacionales, el Consejo de las Comunidades Europeas adoptó en el año 1991 el Reglamento 2092, el cual regula la producción agrícola ecológica y su etiquetado, siendo de aplicación obligatoria en todos los países miembros y para aquellos terceros países que deseen exportar a la U.E. Paralelamente, otros países del mundo (U.S.A., Israel, Australia, etc.) han comenzado a desarrollar también normas que regulan sus propios sistemas y los requisitos para la importación. Dentro de América del Sur; la República Argentina ha sido pionera en esta materia, ya que fue el primer país en desarrollar normas oficiales.

El Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, organismo que surge de la fusión del ex IASCAV y del ex SENASA, dependiente de la Secretaría de Agricultura, Pesca y Alimentación, es la entidad oficial que tiene a su cargo la supervisión del sistema de control de calidad de la producción orgánica. Elabora y actualiza las normas para amparar este tipo de producciones, brindando transparencia, asegurando la calidad a los consumidores internos y externos y respondiendo a las exigencias internacionales.

El SENASA como autoridad y dentro del sistema de control, habilita a las empresas certificadoras aspirantes, las cuales deben cumplimentar los requisitos establecidos en la normativa correspondiente: Res. 068/94 del ex SENASA y Res. 82/92 del ex IASCAV. Posteriormente, supervisa a las entidades inscriptas y habilitadas por medio de visitas periódicas a sus oficinas, recabando toda la información vinculada al proceso de certificación y recibe informes de las actividades desarrolladas por éstas. A su vez visita a las unidades productoras /transformadoras, verificando los lotes en producción, los antecedentes de los cultivos y de los animales, las técnicas empleadas, los planes de producción, los métodos de control de plagas, malezas y enfermedades, etc.; como así también, las condiciones de transformación y comercialización.

Las empresas habilitadas deben limitar sus actividades exclusivamente a la certificación, no pudiendo desarrollar tareas de asesoramiento ni intervenir en la comercialización. Si un productor / elaborador desea certificar su producción, el primer paso es acercarse al SENASA a fin de tomar conocimiento de las exigencias de la normativa oficial y recibir un listado de las entidades certificadoras habilitadas. Luego deberán tomar contacto con dichas empresas a fin de concretar el convenio para el seguimiento de su producción. Para el caso de empresas o entidades públicas que aspiren a certificar, también deberán concurrir al SENASA para recibir una copia de los requisitos normativos e iniciar el trámite de habilitación.

De acuerdo a lo establecido en las Resoluciones SAGyP N° 423 del 3 de junio de 1992 y SENASA N° 1286 del 19 de noviembre de 1993, para que un producto reciba la denominación de orgánico, deberá provenir de un sistema, donde se hayan aplicado las bases establecidas para la producción orgánica, durante no menos de DOS (2) años consecutivos, considerándose como tales, a los productos de la tercer cosecha y sucesivas. En esta etapa se certificarán como "EN TRANSICIÓN". Dicho período podrá ser extendido o reducido, de acuerdo a los antecedentes comprobables de cada situación, por parte de las empresas certificadoras con consentimiento del SENASA.

Asimismo en la Resolución ex ISCAV N° 331 del 4 de agosto de 1994 se establecen los requisitos Mínimos de Control y Medidas Precautorias establecidas dentro del SISTEMA DE CONTROL de producción y elaboración de productos orgánicos, ecológicos o biológicos de origen vegetal.

En el marco de la normativa oficial el denominado "período de transición" de los establecimientos que se encuentren bajo el sistema de certificación de productos ecológicos, puede ser reducido de acuerdo con los antecedentes comprobables en cada situación por parte de las entidades certificadoras, con el consentimiento de la Autoridad de aplicación.

1.3.2 Ambiente económico:

Debido a la devaluación que se produjo a fines del año 2001, se favoreció la competitividad internacional que permitió una importante recuperación de volúmenes exportados.

Asimismo, produjo un estímulo a las empresas para exportar debido a la política cambiaria.

Hoy los intentos realizados por los empresarios, gobiernos nacionales y provinciales se orientan a obtener una política exportadora para afianzar la búsqueda y mantenimiento de nuevos mercados para sus productos orgánicos de excelente calidad, evitando así depender solamente de su mercado interno como en otras épocas. El achicamiento del mercado nacional, debido a la reducción del consumo, ha orientado a muchas empresas hacia las exportaciones.

Resumiendo a nivel macroeconómico se pueden citar algunos puntos:

- Recesión económica por cuatro años consecutivos, provocando una disminución en el consumo.
- Alto desempleo, en el cual se está logrando una mejora a partir de empresas internacionales que observan una oportunidad comercial al operar en Argentina con mano de obra más barata que en otros países.
- Pequeño aumento del poder adquisitivo como consecuencia de aumentos en salarios obligatorios impuesto por el gobierno nacional.
- Apertura de créditos bancarios con altas tasas de interés que pueden financiar proyectos viables de exportación.
- Ruptura de la convertibilidad que terminó con el tipo de cambio fijo; 1 peso-1 dólar.
- La consecuencia de la devaluación afectó al importador respecto al pago del precio pactado en dólares.
- Desigualdad en la distribución de ingresos.
- Gran presión impositiva.

Según el Diario Infobae ²⁰. En el ámbito mundial la Argentina ocupa el segundo lugar después de Australia en cantidad de hectáreas certificadas para esta actividad (3,5 millones de hectáreas).

El mercado interno aún no valora las cualidades de este tipo de certificación. La obsesión de los americanos y gran parte de los europeos por consumir “alimentos seguros” despertó en la Argentina un auge de producción orgánica, libre de químicos. El objetivo de quienes incursionan en este negocio es abastecer la demanda creciente de este tipo de productos. En la actualidad el 95% de los alimentos y bebidas orgánicas argentinas se exporta. Y sólo el 5% restante se comercializa en el mercado interno, en donde aún no se valora ese certificado de calidad y no se diferencian los productos “naturales” de los “orgánicos”.

La demanda más fuerte corresponde a Alemania, Francia, Inglaterra, Austria, Dinamarca e Italia, además de los EE.UU. y Canadá, que son los consumidores más fieles, a los que se están sumando países de Europa del Este. En la mayoría de los casos un producto orgánico es 25% más rentable que uno convencional. Esa diferencia alcanza al 100% en algunos casos en los que la oferta orgánica es baja y la demanda alta. Los costos para el consumidor son hasta 30% más altos en esta gama de productos.

Argentina tiene grandes ventajas para transformarse en uno de los más importantes productores y exportadores de fibras y alimentos orgánicos del mundo. Este sector, además de posibilitar la captación de divisas externas y revalorizar la mano de obra rural y agroindustrial, contribuye a la preservación del medio ambiente.

²⁰ “Diario Infobae” estudio publicado el día 6 de mayo del 2004.

1.3.3 Ambiente tecnológico

La apertura económica y el proceso de desregulación de la economía, iniciado durante la década de 1990, crearon las condiciones necesarias para la reconversión de diferentes sectores argentinos. En este sentido el proceso de importación de tecnología a manifestarse hacia 1992, una vez afianzada la estabilidad monetaria. Las inversiones de capital extranjero y nacional, le otorgaron a la industria un nuevo impulso mediante incorporación de tecnología de punta y el refinamiento en el proceso de conformación final de los sectores productivos. De éste modo, la producción nacional procuró establecer productos de calidad con competencia a nivel internacional y adaptación a los más exigentes mercados.

Así mismo se pueden detectar una serie de puntos que pueden afectar al desarrollo del sector, tales como:

- Dificultades de acceso a la tecnología de última generación por importación debido a la suba del dólar.
- Ciclos de vida de productos cada vez más cortos, lo que ocasiona que los bienes sean obsoletos.

Dentro de los puntos que favorecen situamos:

- Avances tecnológicos continuos que permiten mejorar la eficiencia de los procesos productivos y por ende la calidad de los productos.
- El avance del E-commerce donde a través de él, las compañías pueden presentar sus bienes más eficientemente, tomar ordenes on-line y realizar transacciones electrónicas.

En lo referido a nuestro producto en sí, al ser el mismo un producto orgánico conlleva un sello de calidad más específica; es un estilo de certificación, tiene normas muy estrictas de elaboración, un cuidado intensivo de los suelos y de la napa de agua con que se riega el sembrado.

No hay mucha diferencia de costo entre producir un bien convencional y uno orgánico, pero éste último requiere más mano de obra y cuidados más artesanales. Y como contrapartida, los

productores orgánicos corren más riesgos de perder sus cosechas al no poder atacar las plagas con productos químicos.

Si bien es realmente extraordinario el aporte realizado por los sistemas agropecuarios modernos para dar respuesta a las crecientes necesidades alimentarias de la población, tampoco es posible ignorar los efectos perjudiciales que ha deparado en importantes lugares del mundo el uso intensivo y generalizado de los insumos químicos sintéticos.

Así, como se tratara de otra cara de una misma moneda, junto con el uso de agroquímicos que han permitido multiplicar cosechas o revertir un panorama de insuficiencia crónica, se han presentado situaciones tales como:

- la contaminación ambiental (agua superficial y subterránea, aire, suelos),
- la degradación de los suelos (pérdida de fertilidad, procesos erosivos),
- la aparición de nuevas plagas y enfermedades con resistencia a los plaguicidas, lo que demanda más y mayores dosis de estos productos,
- la producción de residuos tóxicos, perjudiciales para la salud humana y animal.

Estos problemas comenzaron a manifestarse en los países industrializados cuando los productores rurales intensificaron la producción en el marco de programas de apoyo y subsidios directos, entre otros fuertes estímulos. Tales políticas tornaron sumamente rentable el empleo de grandes volúmenes de insumos químicos dirigidos a incrementar la producción y por ende los ingresos, con un impacto crecientemente negativo sobre el ambiente.

Sin embargo este fenómeno no es exclusivo de los países desarrollados, ya que se han observado problemas semejantes en numerosos países en desarrollo debido no sólo al empleo desaprensivo de agroquímicos, sino al mal uso de las técnicas agronómicas disponibles.

Desde un punto de vista técnico según el INTA²¹, algunas de las características diferenciales de la producción orgánica son :

- la menor intensidad relativa respecto a los sistemas convencionales en términos de dependencia de insumos químicos sintéticos o externos.
- la protección y el mejoramiento de la fertilidad del suelo en el largo plazo (mediante el uso de abonos orgánicos, abonos verdes, rotaciones y barbechos, labranzas conservacionistas, sustancias minerales permitidas, etc.)
- el control de malezas, plagas y enfermedades (por medio de variedades resistentes, control cultural, mecánico o térmico, sustancias permitidas, etc.)

²¹ www.inta.gov.ar Fecha Consultada: 8 de junio del 2004.

1.3.4 Ambiente cultural

Este ambiente incide directamente en el estudio de nuestro producto ya como se explicó es un producto natural con fuertes incidencias a la racionalización del consumo.

Dentro de los puntos mas importantes se pueden detectar:

- Tendencia a consumir racionalmente.
- Mayor conciencia de una vida saludable.
- Actitud favorable hacia el cuidado del medio ambiente.
- Unificación de los patrones de consumo debido a la integración de los mercados.
- Reciclado de productos.
- Incremento de la conciencia de consumo de productos argentinos.

En los últimos años se expandió con fuerza la demanda de alimentos "orgánicos", "ecológicos" o "biológicos" especialmente en los países desarrollados.

La difusión de los efectos que tienen sobre el medio ambiente los sistemas productivos modernos y la conciencia respecto a la necesidad de hacer sustentable el uso de los recursos naturales, ha impulsado adicionalmente la búsqueda de sistemas productivos que cumplan con los objetivos de conservación del planeta.

Así es como se han redescubierto en algunos casos y desarrollado en otros, sistemas de producción alternativos, que toman en cuenta la preservación del ambiente sin comprometer la seguridad alimentaria, ni los objetivos de desarrollo económico. La producción orgánica se inscribe dentro de estos sistemas.

En general, el precio al público de los productos orgánicos es mayor que el de los productos convencionales. Los consumidores de orgánicos están dispuestos a pagar un sobreprecio por estos productos reconociendo así los beneficios ambientales y de salud que reportan.

No obstante, este sobreprecio no sólo constituye un reconocimiento parcial de los beneficios sociales que depara el sistema de producción: también guarda relación con los mayores costos que demanda tal sistema debido, entre otras cosas, a:

- Menores rendimientos.
- Gastos de certificación y control.
- Distribución y logística comercial más compleja en relación con los productos convencionales, debido a que los menores volúmenes comercializados dificultan la obtención de escala y los beneficios que de ella se derivan.

Como a primera vista los productos orgánicos no se diferencian de los convencionales, resulta imprescindible contar con un sistema de certificación que garantice al consumidor el origen y la metodología de producción empleada; y al mismo tiempo, proteja al productor de la competencia desleal de productos que están rotulados como orgánicos pero no cumplen con las normativas correspondientes.

Entre los factores que definen las preferencias y las decisiones de compra de los consumidores de productos orgánicos, los de índole no económica están adquiriendo cada vez mayor relevancia, particularmente en los países con mayores ingresos.

Algunos de estos factores son: el interés por la salud (certeza en cuanto a la ausencia de residuos tóxicos en los alimentos); la conciencia ambiental (mayor interés por la manera en que los métodos de producción de alimentos impactan sobre el ambiente); la preferencia por estilos de vida más "saludables" (consumo de alimentos naturales, sin aditivos ni otras sustancias artificiales sintéticas); la calidad (hincapié en la mayor riqueza de nutrientes, mejor sabor y aroma de los productos orgánicos) y la información (conocimiento entre los potenciales consumidores acerca de los atributos de los productos orgánicos y su accesibilidad en el mercado).

Es también obvia la importancia del precio. La disposición a pagar más por un producto orgánico depende en gran medida del nivel de ingresos del consumidor. Para los consumidores de bajos ingresos, el precio es crucial en la decisión de compra, en tanto que quienes poseen ingresos crecientes otorgan un rol más importante a los aspectos no económicos en la decisión final. En general si el plus de precio de un producto supera cierto valor respecto al similar convencional (diferente según el producto y el país considerado), la proporción de consumidores dispuestos a pagarlo se reduce.

Por todo esto, los sobrepuestos de los productos orgánicos pueden diferir entre países, y aún entre productos.

1.4 ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS.

Herramienta utilizada: Cinco fuerzas que mueven la competencia en un sector del autor Michael E. Porter.²²

Definición del sector:

“Sector industrial dedicado a la producción de mermeladas orgánicas en base a diferentes frutas de estación.”

El presente análisis toma como referencia las mermeladas producidas en forma tradicional como así también las elaboradas artesanalmente de forma orgánica.

1.4.1 Competidores potenciales.

Amenaza de nuevos ingresos:

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, por esto se analizarán los factores que dicha fuerza aporta.

1) Economías de escala:

Existe una gran diversidad de empresas que se dedican a la producción de mermeladas que trabajan con grandes volúmenes, logrando una posición muy fuerte con respecto a la reducción de costos en diferentes áreas; desde la producción, investigación, comercialización hasta el servicio post-venta.

Esta reducción de costos es lograda ya que pueden ser capaces de competir en sectores múltiples, compartiendo operaciones con otros negocios de la compañía; además las empresas

²² Michel E. Porter. Op. Cit. Pag. 24.

existentes se encuentran con alto grado de integración vertical, tanto hacia arriba como hacia abajo.

Dicha economía de escala frenará el ingreso de aquellas empresas que deseen producir con grandes volúmenes, si es que desean concretar una exportación que demande gran producción.

El competidor de nuevo ingreso está obligado a diversificarse o enfrentarse a una desventaja en costos.

2) Diferenciación del producto:

Las empresas líderes del sector poseen diferenciación de marca y lealtad entre los clientes, ya que poseen una larga trayectoria en el rubro. Pero también existen las que recién ingresaron siguiendo la tendencia de producir productos orgánicos, que no poseen una diferenciación en el mercado y en menor medida aún a nivel internacional.

Sin duda que la empresa que ingrese deberá lograr dicha diferenciación a través de inversión en publicidad, mecanismos de promoción e incremento en la calidad del producto obteniendo los certificados correspondientes.

3) Requisitos de capital:

Dependiendo de cuales sean los objetivos de cada empresa en particular los requisitos de capital varían. Si nos situamos en una compañía que tenga como objetivo la exportación, la inversión será elevada ya que se debe cumplir con ciertos estándares de calidad, fijados por organismos nacionales e internacionales.

4) Acceso a los canales de distribución:

Las principales empresas poseen los canales de distribución establecidos a través de contratos en supermercados de espacios en góndola, pero el producto bajo estudio posee una gran diversidad a la hora de comercializar. El mismo se extiende desde negocios de productos

artesanales, tiendas naturales hasta supermercados; dicho factor no presenta una barrera importante al ingreso.

5) Desventajas en costos independientes de las economías de escala:

Las empresas que compiten en el sector poseen una ubicación favorable para el acceso de materias primas, como así también se encuentran radicadas en sectores industriales los cuales ofrecen subsidios gubernamentales que ayudan al logro de la competitividad.

La curva de aprendizaje o experiencia acumulada se presenta como otra barrera al ingreso que deben afrontar los futuros nuevos competidores.

6) Políticas gubernamentales:

El gobierno no tiene ninguna limitación al ingreso en este sector siempre y cuando se cumpla con todas las reglamentaciones fitosanitarias, ambientales, normas del producto etc, existentes en la reglamentación Argentina.

7) Reacción esperada:

Históricamente el sector no ha presentado una fuerte represalia para los nuevos que ingresan.

Las principales competidores del sector poseen exceso de efectivo y capacidad de endeudamiento para defenderse lo cual podría ser una señal de una fuerte represalia, si es que se desea competir con grandes volúmenes de producción.

Importación:

En relación a los productos provenientes del exterior que pueden ingresar al mercado, deben cumplir con una serie de requisitos mencionándose algunos de los mismos según información proveniente de la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba²³:

La tasa del **IVA** a aplicar sobre las importaciones resultará la que rige cuando la importación es considerada definitiva, actualmente es del **21%**.

La alícuota de la tasa estadística es del **0.5%**.

El arancel externo común (**AEC**) se incrementa en 1.5 puntos porcentuales. Dicho aumento esta incluido en el derecho de importación extrazona y es igual al AEC más 1.5.

Además, el precio final al cual se debería comercializar el producto sería excesivo para el mercado Argentino en comparación con los precios internos, que además poseen una excelente calidad.

1.4.2 Competidores en el sector industrial.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.

La rivalidad que se presenta en el sector, que en algunos factores se presenta como intensa y en otros más disminuida, se debe principalmente a las siguientes características:

1) Gran número de competidores o igualmente equilibrados.

El sector posee un gran número de empresas que ven la posibilidad de crecimiento y la oportunidad de mejorar su posición competitiva, lo cual deriva en tácticas como competencias en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía.

²³ Cámara de Comercio Exterior. Sistema Exi Net. Fecha: 10 de abril del 2004.

2) Crecimiento del sector

El sector presenta un gran potencial de crecimiento, lo cual asegura que las empresas puedan mejorar los resultados al sólo mantenerse al paso del sector industrial.

3) Costos fijos elevados o de almacenamiento.

Las empresas presentan una relación elevada entre los costos fijos y el valor agregado.

Las compras en concepto de insumos representan una parte importante del costo, el cual presiona para que las empresas operen a plena capacidad logrando una escala descendente en precios.

En cuanto a los costos de almacenamiento, el producto no presenta problemas ya que los mismos son bajos y las características físicas permiten mantenerlos en depósito por largo tiempo.

4) Diferenciación del producto.

La compra del producto está basada principalmente en la calidad del mismo generando una preferencia y una lealtad de marca que realmente cubren las necesidades del cliente. Esto genera una guerra competitiva en calidad del producto, lo cual incide fuertemente en costos de fabricación trasladándose al precio final.

5) Competidores diversos.

Como se dijo anteriormente existe una gran diversidad de competidores, los cuales difieren en estrategias sobre la forma de competir.

La existencia de empresas pequeñas, las cuales quedan satisfechas con una tasa de rendimiento inferior al capital invertido o con márgenes de ganancia muy pequeños, pueden limitar la rentabilidad del sector. No es un factor importante para las empresas que tienen miras hacia el exterior; recordemos que las exigencias son muchas para exportar, por ésto los productores pequeños que no posean los requerimientos necesarios, no podrán competir a nivel internacional.

1.4.3 Sustitutos.

Presión de los productos sustitutos.

Las mermeladas orgánicas poseen una gran diversidad de sustitutos no totalmente directos que limitan los rendimientos potenciales del sector.

Entre los que merecen la máxima atención podemos situar:

- *Jaleas y mermeladas producidas en forma no orgánica.*
- *Jaleas y mermeladas Light.*
- *Dulce de leche.*
- *Miel.*
- *Fruta untable.*
- *Manteca.*
- *Queso untable.*

Estos son producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos, precios competitivos y poseen un público de consumo tradicional que es muy fiel a los productos sustitutos.

1.4.4 Compradores.

Poder negociador de los compradores.

Situamos distintos niveles de compradores desde las compras que se realizan a nivel industrial hasta los consumidores que compran en pequeñas cantidades, como ser un simple frasco de 450 grs.

Como se mencionó anteriormente los compradores poseen varias alternativas a la hora de comprar el producto, ya sea por la diversidad de empresas que pueden ofrecerlo o por la gran variedad de sustitutos, haciendo que el comprador pueda elegir por una marca u otra o por otro producto que tenga una relación calidad-precio mas acorde a sus expectativas.

Los compradores, seguros de que siempre pueden adquirir proveedores alternativos pueden hacer que se enfrenten las empresas del sector para lograr disminuir los precios del producto.

Otro factor en el cual el poder de los compradores se ve aumentado es en la información que poseen a la hora de adquirir el producto, como ser los diferentes precios de mercado que se manejan en la comercialización del producto.

El comprador de mermeladas orgánicas es un cliente que está dispuesto a pagar un sobreprecio por sobre las mermeladas comunes, es un comprador consciente del modo de producción, por estas razones el poder del comprador se puede ver disminuido, pero las razones anteriormente mencionadas hacen que la balanza se incline a favor del consumidor generando un poder de negociación importante.

1.4.5 Proveedores.

Poder negociación de los proveedores.

Encontramos empresas que poseen sus propios campos frutales donde se auto-abastecen, logrando calidad, reducción de costos, obteniendo así una ventaja significativa.

Desde otra perspectiva situamos aquellos que deben adquirir la materia prima a proveedores externos; en este panorama las cosas cambian y se puede analizar el poder de los proveedores de la siguiente manera:

Los proveedores venden un insumo que es importante para el negocio del comprador.

El grupo proveedor presenta una real amenaza de integración hacia delante.

La materia prima debe ser de alta calidad para lograr un producto de primera línea, reduciendo así el poder de negociación de los compradores.

En particular para las empresas que poseen una alta comercialización y venden en grandes volúmenes, poseen sus propios campos frutales ubicados en diferentes zonas estratégicas del país.

1.4.6 Conclusión preliminar.

De lo analizado anteriormente se puede concluir que la amenaza de ingreso es baja y que se poseen grandes barreras de entrada como ser: las economías de escala, la diferenciación del producto, los canales de distribución ya establecidos, ubicaciones favorables de sus instalaciones, y un elevado precio final de los productos importados.

Esta información es válida si se desea competir de igual a igual con estas empresas, que en algunos casos suelen ser multinacionales. El panorama es diferente si la competencia se realiza a nivel artesanal donde los volúmenes de producción son menores y la forma de comercialización es diferente.

Las empresas que realmente tengan como objetivo insertarse en este sector tendrán que hacer énfasis en la diferenciación del producto, la calidad, la promoción del mismo y la divulgación del concepto de producto orgánico y por sobre todo, hecho en Argentina.

La rivalidad del sector se encuentra en algunos casos disminuida y en otros acrecentada. Disminuida por el crecimiento que posee el sector ya que la tendencia hacia el consumo de productos orgánicos se ve en pleno aumento, principalmente en los países desarrollados y en vías de desarrollo.

Pero por otro lado la rivalidad se intensifica por el gran número de competidores existentes igualmente equilibrados a nivel económico.

La diferenciación que se debe lograr es en base a la calidad, manteniendo una relación equitativa con el precio. Cuanto mayor sea el grado de diferenciación que contenga el producto, menor será la cantidad de competidores.

La presión de los productos sustitutos es muy fuerte poniendo un tope a los precios del sector y limitando los rendimientos del mismo; la divulgación del concepto orgánico puede ser la llave para que la presión se encuentre disminuida y poder inclinar esos consumidores tradicionales hacia el producto bajo estudio.

Los compradores poseen un gran poder de negociación debido en primer medida a la gran variedad de empresas que comercializan estos productos, además de las opciones de los sustitutos que a la hora de realizar la compra final inciden fuertemente.

El análisis de los proveedores en este caso es especial ya que la mayoría de los productores se auto-abastecen salteando este eslabón en la cadena de producción.

Analizando las barreras de entrada y salida se concluye que el sector se presenta con altas barreras en los dos casos, resultando en un sector de rendimientos elevados pero a su vez riesgosos.

Por el crecimiento en el consumo de orgánicos, por la rentabilidad que el sector genera pagando el consumidor hasta un 100% más que los productos fabricados en forma tradicional y por otras razones que se vienen mencionando desde el principio del proyecto, el sector presenta un gran atractivo para el empresario que desee invertir en este negocio, consciente de las barreras de ingreso mencionadas en el análisis del mismo.

La información dirigida hacia los clientes potenciales en el sector es de crucial importancia para la inclinación del consumo hacia el lado de los orgánicos.

1.5 RESTRICCIONES Y REQUISITOS DE ARGENTINA.

Resulta de vital importancia conocer cuales son las barreras a la exportación que posee el producto que se va comercializar. Es por esto que se adquirió información confiable proveniente de la “Cámara de Comercio Exterior de Córdoba” perteneciente al área operativa de dicha institución. La misma posee datos provenientes de la Administración Nacional de Aduanas, consultados mediante el sistema informático EXI NET de NOSIS S.A²⁴.

El producto posee la posición arancelaria **2007.99.10** ubicada en el rubro jaleas y mermeladas. A través del mismo se accede a toda la información que se presenta a continuación:

Derecho de exportación.

Se establece un derecho de exportación Extrazona del **5%** para aquellos productos que tengan la condición de orgánicos y que presenten el certificado de Empresa Certificadora, autorizada por el SENASA, el cual dictará las normas reglamentarias correspondientes.

Reintegro.

Para los envases inmediatos de contenido neto inferior o igual a 1Kg. el reintegro es del 6%, para los demás de 4.05%.

Mercado Único y Libre de Cambios.

Los exportadores deberán ingresar al sistema financiero los fondos provenientes de las operaciones de exportación dentro de los 180 días corridos contados a partir de la fecha en que se haya efectivizado el embarque.

Adicionalmente a los plazos establecidos, se dispondrá de 90 días hábiles para la efectiva liquidación de las divisas de exportaciones de bienes y servicios.

²⁴ Cámara de Comercio Exterior. “sistema EXI NET”. Fecha: 10 de abril del 2004.

Sólo en los casos de operaciones de exportación financiadas con intervención de una entidad autorizada para operar en cambios, registrarán los plazos que resulten de las financiaciones que acuerden las entidades bancarias locales o del exterior según el caso; debiendo presentarse la documentación que respalda de los compromisos de pago dentro de los términos establecidos.

Los ingresos por servicios al exterior tendrán 15 días hábiles para su liquidación dentro el Mercado Único y Libre de Cambios a partir de la fecha de su percepción en el exterior o en el país, o acreditación en cuentas del exterior.

El producido de la liquidación de cambio por la negociación de cobros de exportaciones y servicios, deberá ser acreditado a una cuenta corriente o en caja de ahorro en pesos en una entidad financiera. En ningún caso, la liquidación en el mercado de cambio de los cobros por exportaciones de bienes, podrá ser posterior a los diez días hábiles de la fecha de ingreso de la transferencia de las divisas a una entidad financiera local o puesta a disposición de los fondos del exterior.

Para las mercaderías en general, los pagos podrán realizarse por anticipado. El importador deberá demostrar dentro de los 360 días de la fecha de pago, la efectiva nacionalización de dichos bienes ante la entidad financiera interviniente.

Normas.

Se requiere certificación del Instituto Nacional de Alimentos para productos alimenticios destinados para consumo humano, materias primas para uso en industria alimenticia y productos de uso doméstico. Se exceptúa de este requisito a las muestras de hasta 200 Kg.

La exportación de productos alimenticios , para consumo humano, materias primas para uso en la industria alimentaria y productos de uso doméstico deben cumplir los requisitos reglamentarios establecidos por INAL:

- Nota indicando el trámite solicitado y el responsable de su gestión
- En el caso de exportaciones efectuadas por terceros: autorización / conocimiento del elaborador.
- Procedimiento de control implementado por la empresa y autorizado por INAL.
- Copia de los Análisis bromatológicos / bacteriológicos, identificando lotes o fechas de elaboración y vencimiento, avalados por profesional responsable, consignando la respectiva aptitud.
- A fin de agilizar la verificación de los datos consignados en los certificados de inscripción en los registros nacionales de establecimientos y productos, el exportador presentará copia de los certificados, rótulos aprobados, por única vez para su archivo en el área exportación.

Intervenciones.

A los fines de exportación , el documentate debe comprometer en la solicitud de destinación que ha dado intervención al INAL a los fines de la fiscalización y control sanitario encontrándose autorizada la exportación.

1.6 ANÁLISIS FODA.

A lo largo de toda esta primera parte de la Fase uno se analizó la información recopilada con respecto a tendencias, consumo, producción, legislación, etc; ofreciéndonos un panorama de las condiciones del sector.

Por consecuencia se detalla el siguiente estudio FODA obteniendo los puntos que son más relevantes para el objetivo del proyecto.

FORTALEZAS DEL SECTOR.

- Contra estación en muchos productos que favorece el abastecimiento continuo.
- Imagen positiva de los productos argentinos naturales (frutas, carnes, lácteos, cereales, etc.).
- Mano de obra capacitada.
- Respeto de los productores por el medio ambiente y preservación de los recursos naturales.
- El más alto potencial de producción en América Latina.
- Productos orgánicos reconocidos y aceptados en los mercados más exigentes.

DEBILIDADES DEL SECTOR.

- Alta carga impositiva y de servicios de exportación.
- Falta de infraestructura adecuada para almacenamiento, transporte, packaging, etc.
- Escasa difusión del producto “orgánico argentino”.
- Alta desconfianza del empresario Argentino en el mundo.
- Falta de tecnificación de los productores pequeños.

OPORTUNIDADES DEL SECTOR.

- Costos accesibles de certificación.
- Apertura de créditos a la exportación.
- Asesoramiento continuo profesionalizado de instituciones especializadas dedicadas a la regulación de la actividad de producción orgánica. (INTA- SENASA).
- Tendencia mundial a la consumición de productos orgánicos.
- Aptitud positiva a pagar un sobreprecio por el producto en los países desarrollados.
- Refuerzo de cultura exportadora en particular de productos no tradicionales.
- Mayor presencia (privada y pública) en foros internacionales (IFOAM, FAO, Codex, etc.).

AMENAZAS DEL SECTOR

- Burocracia administrativa para la exportación.
- Incremento de normas que regulan los requisitos para la importación en mercados como la Unión Europea y el NAFTA.
- Normas estrictas en la elaboración del producto.
- Gran presión de los productos sustitutos y fuerte posicionamiento en la mente de los consumidores.

1.7 CONCLUSION PRELIMINAR:

Es de suma importancia aprovechar los bajos costos de certificación ya que es una exigencia obligada en el ámbito internacional, que a su vez trae aparejada la imagen positiva de los productos argentinos conjuntamente con la calidad de los mismos.

Los precios competitivos logran grandes rentabilidades para el sector, aumentando el atractivo de participar en el mismo.

La Argentina posee una gran ventaja competitiva, “ la gran cantidad de superficie certificada de tierras apta para la producción orgánica”. Este es un punto muy importante a la hora de competir ya que se obtiene calidad y reducción de costos.

El apoyo de organismos internacionales de cámaras activas; es de vital interés para promocionar los productos, de esta manera esta ardua tarea se hace mas fácil y se actúa más responsablemente.

Revertir las variables que aparecen en las debilidades del sector es muy difícil en el corto plazo, y en especial cuando una empresa actúa de forma individual.

La imagen del empresario argentino, las políticas establecidas, la burocracia administrativa y la falta de tecnificación no se cambian de un día para el otro, pero estamos a tiempo de revertirlo según las oportunidades que aparecen en el trabajo.

Realizar cambios drásticos tanto por parte de las empresas, como así también del Estado son el cimiento de un crecimiento sostenible en el tiempo.

La escasa difusión de los productos orgánicos argentinos se debe revertir a través de los medios mencionados anteriormente.

Para plantear las estrategias comerciales de venta y aprovechar las oportunidades que se presentan en el proyecto, es muy importante hacer hincapié en el producto natural, informando al consumidor del método de producción y los beneficios que trae aparejado consumir productos naturales, por esto el diseño del packing debe ser funcional y atractivo.

La exposición de estas características en los puntos de venta son tácticas muy efectivas para capturar nuevos clientes.

Para lograr incrementar la competitividad es bueno adquirir créditos para la exportación, siempre y cuando la utilización de los fondos sea racional ya que las tasas de interés son altas.

Las amenazas más importantes aparecen en las normas estrictas para la producción y comercialización en los países desarrollados.

Como se viene mencionando a lo largo del trabajo la obtención de certificados internacionales son requisitos mínimos para la exportación del producto.

Las variables presentadas precedentemente serán tomadas en cuenta para el desarrollo de la planeación internacional.

1.8 IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.

1.8.1 Análisis cualitativo.

Para comenzar a investigar el mercado que mejor se adapte al presente proyecto, es conveniente empezar por el ámbito mundial para conocer la situación de los productos orgánicos en el mundo. De esta manera se obtiene una primera aproximación a futuros mercados.

Seguidamente se presenta el destino de las principales exportaciones del producto, concluyendo con los países que se tomarán en cuenta para la utilización de herramientas de selección de mercados.

Panorama mundial:

A fin de evaluar adecuadamente el mercado internacional de orgánicos, es conveniente entender la actualidad de la producción mundial y los principales mercados consumidores.

La información que a continuación se presenta y se analiza fue investigada en la Página oficial de la Organización Internacional para la Alimentación y Agricultura FAO²⁵. La misma posee como fin, la investigación, enseñanza, difusión y conservación de los recursos naturales a través de asistencia técnica y misiones con expertos.

Una característica de la producción orgánica mundial es que los grandes mercados consumidores de productos orgánicos (con excepción de Japón principalmente) son a la vez destacados productores.

Países como Alemania, Estados Unidos, Reino Unido, Francia, etc., poseen una superficie importante y creciente, bajo certificación.

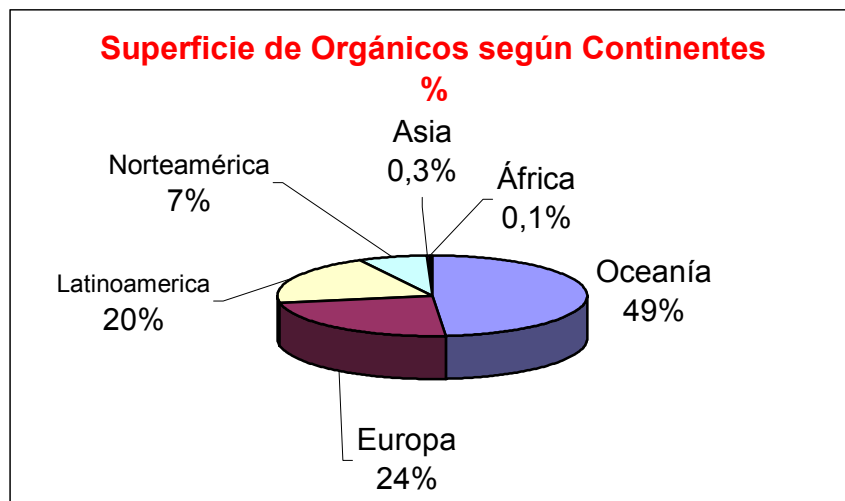
Si se compara la superficie dedicada a este tipo de producción agrícola respecto al área total consagrada a la agricultura, vemos que algunos países han llegado a proporciones significativas (Austria 8.4%; Suiza 7.8%, Italia 6.4%).

La mayor superficie dedicada a la agricultura orgánica –sobre un total mundial de 15.8 millones de hectáreas- se encuentra en Australia, con 7.6 millones de hectáreas. Lo sigue

²⁵ www.fao.org. Consultado el día 30 de mayo del 2004.

Argentina con 3,5 millones y en tercer lugar Italia (0.95millones)y Estados Unidos (0.9 millones).

En el siguiente gráfico se puede observar la distribución de las superficies dedicadas a la agricultura orgánica según los continentes.



Fuente: Elaboración propia con datos provenientes de la pagina oficial www.fao.org año 2004

Es importante destacar que a excepción de Argentina, ningún otro país en desarrollo se encuentra ubicado entre los diez primeros productores mundiales. Muy por debajo de la Argentina aparecen la República Checa con 110 mil hectáreas y Brasil con 100 mil hectáreas. Tampoco existe otro país en desarrollo con un mercado interno de orgánicos en amplio progreso.

Sin duda alguna, ante este panorama de la producción mundial de orgánicos y la creciente demanda, muchos países en desarrollo se están volcando a esta forma de agricultura. Obviamente aquellos que ya tengan a la fecha un camino desarrollado en producción y comercialización, podrán contar con ciertas ventajas en los mercados ya conquistados.

La demanda de productos orgánicos está creciendo firme y sostenidamente en los países desarrollados y en forma incipiente pero constante en algunos países en desarrollo. Con tasas de crecimiento que varían de un 5 a 40%, los mercados se van desarrollando en volumen y variedad de productos demandados. Surge claramente de la comparación de la demanda de estos productos orgánicos con sus equivalente convencionales, que el mercado de ecológicos se presenta como uno de los pocos sectores de alimentos con mercado creciente a nivel mundial.

El cuadro siguiente, muestra sucintamente la situación mundial de los mercados de orgánicos en los principales países consumidores en base a datos provenientes del INTA.

País	% Ventas internas sobre total alimentos	% Aumento demanda	Consumo US\$ Per capita	Ventas 2002 (Millones de US\$)
USA	1.25	15-20	28	8.000
Alemania	1.2	10	30	2.500
Italia	0.6	20	19	1.100
Francia	0.5	20-25	21	1.250
Japón	-	15	19	2.500
Dinamarca	2.5	30-40	113	600
Suiza	0.6	30-40	44	400

Fuente: elaboración propia con datos de la página oficial www.inta.com/orgánicos/situaciónmundial.2003

Si observamos detenidamente el cuadro anterior, la columna referida al gasto anual per cápita en dólares en productos orgánicos, podemos ver que Dinamarca, Suiza y Alemania encabezan la lista de países con mayor consumo por habitante.

Es de notar en USA el volumen de ventas obtenido comparado con los otros países, superándolo ampliamente con un consumo per cápita muy importante.

Como viene ocurriendo desde que Argentina se inició en agricultura orgánica, el destino mayoritario de los productos certificados es la exportación, siendo la UE y en menor escala EEUU y Suiza.

Destino de exportación2002	Productos de origen vegetal (Kg.)
Unión Europea	38.472.870
EUA	4.280.267
Suiza	4.190.666
Otros destinos	1.049.012
Totales	47.992.814

Fuente: elaboración propia con datos provenientes www.senasa.org.ar 2003

Destino de las exportaciones por ítem arancelario.*Principales destinos y montos de las operaciones:*

EXPORTACIONES DE JALEAS Y MERMELADAS		
PAIS	2002	2003/ 11M
Bolivia	134	176
Brasil	8	30
Costa Rica	8	24
Chile	66	171
Ecuador	24	46
Estados Unidos	105	807
Grecia	3	12
Indonesia	4	11
Israel	13	25
Japón	14	97
Panamá	33	24
Paraguay	91	71
Uruguay	173	204
Venezuela	52	9
Total	798	1,854
FUENTE: <i>www.ALADI.org/estadisticas 2003</i>		
<i>Montos expresados en miles de dólares FOB</i>		

1.8.2 CONCLUSIÓN PRELIMINAR DE SELECCIÓN DE MERCADO

Es muy importante el incremento de las exportaciones entre el año 2002 y 2003 superando el 100% de las mismas, mostrándose los montos totales detallados anteriormente pasando de 800 a 1.854.000 mil dólares FOB. Situación que demuestra lo anteriormente presentado en el panorama mundial con respecto a la producción y consumo de productos orgánicos.

La Argentina tomó provecho de las ventajas comparativas y competitivas que posee en cuanto a:

La cantidad de superficie plantada certificada, ubicándonos en el país en desarrollo con mayor cantidad, la calidad de los productos, la contra estación favoreciendo el abastecimiento continuo, entre otras, que se vienen detallando en el presente proyecto.

El panorama de las exportaciones ubica a la Unión Europea como principal destino de los productos orgánicos, pero esto no ocurre específicamente en el sector de las mermeladas ya que los principales países de importación y consumo de productos orgánicos no registran montos importantes para el ítem arancelario bajo estudio. Los mismos registraron en los últimos 12 meses un descenso significativo en estos mercados.

Los Países de la Unión Europea no registran transacciones importantes con nuestro país debido a la gran capacidad de autoabastecimiento de mermeladas y a la fuerte inclinación hacia el consumo de productos de origen europeo. Es importante destacar que Italia es un gran productor de mermeladas orgánicas.

Por otro lado, aparecen nuevos actores como Chile, Bolivia, Uruguay, Paraguay, Brasil y Japón.

Los mismos representan un importante porcentaje en las exportaciones de Argentina.

Encontramos una serie de similitudes entre EE.UU. y Japón, en cuanto a el volumen de ventas internos de productos orgánicos. Los mismos se ubican, entre 8000 y 2500 millones de

dólares consecutivamente, montos que son los más significativos entre los principales países consumidores.

El consumo per. cápita es bastante atractivo principalmente en EE.UU., como así también en Japón el cual presenta un mejor panorama todavía ya que lo consumido proviene totalmente del exterior, situación que difiere con EE.UU.

Es muy notorio el aumento en las ventas registradas a Bolivia, Chile, EE.UU., Japón, Uruguay, Brasil, pero sin duda el más importante lo demuestra el mercado norteamericano pasando de 105 a 807 miles de dólares FOB.

Cabe aclarar que el tipo de mermeladas en las que se registran ventas importantes no son de tipo orgánico.

El producto exportable es de tipo orgánico y además “gourmet”, lo que significa que los mercados que se tendrán en consideración deberán tener un ingreso per. cápita bastante atractivo en primer medida.

En **conclusión**, luego de observar el panorama a nivel mundial y local, los países que mejor se adaptan para el producto bajo estudio son:

Estados Unidos: mayor destinatario de nuestras exportaciones, con un inmenso mercado lleno de oportunidades comerciales, además de poseer ingreso per. Cápita muy elevado.

Chile: Mercado latinoamericano, que mayor crecimiento económico logró en la última década, de cultura muy similar a la Argentina.

Uruguay. País que registra el principal destinatario de las exportaciones en el MERCOSUR de un PBI per. capita importante y de cultura idéntica.

Brasil. El mayor mercado del MERCOSUR, con un importantísimo volumen de turismo internacional en los principales centros de consumo, exigente en cuanto a la calidad de los productos.

Japón. Este último debe tomarse en cuenta por ser un mercado en pleno desarrollo de oportunidades para nuestro país debido a que es un país no tradicional y por registrar un incremento considerable en las importaciones desde Argentina.

Para seleccionar el mercado objetivo se utiliza la herramienta que se denomina “Múltiple-Factor Indexes” descrita en el marco teórico por los autores Vern Terpstra y Ravi Sarathy²⁶ los cuales enumeran una serie de variables relevantes que se describen a continuación.

Variables relevantes para selección de mercado.

- Principales proveedores internacionales de los mercados seleccionados.
- Régimen Arancelario General.
- Régimen Arancelario específico.
- Convenios vigentes con Argentina.
- Restricciones no arancelarias.
- Precios internos.
- Cantidad de habitantes en los principales centros de consumo.
- PBI per. cápita.

Una herramienta cuantitativa es desarrollada para brindar un cierre mas completo en el proceso de identificación del mercado.

El mercado que mejor se adapte acorde a las variables establecidas y además se ubique en una posición competitiva que tome en cuenta el resultado arrojado por el análisis FODA, será el seleccionado para realizar una Planeación estratégica.

²⁶ Vern Terpstra y Ravi Sarathy. Op. Cit. Pag. 291.

1.8.3 PRESENTACIÓN SINTÉTICA DE LOS MERCADOS SELECCIONADOS.

La información cualitativa de los mercados seleccionados donde se detallan las variables de relevancia para la selección del mismo, es presentado en el anexo página II con el fin de simplificar la presentación del proyecto.

El siguiente cuadro sintético presenta en forma comparativa las variables de selección de mercado.

El fin del mismo es justificar la información expuesta anteriormente y exponer claramente los resultados obtenidos.

VARIABLES DE ESTUDIO	Japón	EEUU.	Brasil	Chile	Uruguay
Régimen arancelario general	28%	4%	15,50%	6%	14%
Régimen arancelario específico	16,80%	0%	0,00%	6%	0%
Restricciones no arancelarias	MED	ALT	MIN	MIN	MIN
Nº Hab. Principales Centros de consumo	18432000	17043000	2461900	5956947	1613813
PBI. Per. Cápita en dólares.	28000	35069	3362	4727	6046

Fuente: elaboración propia con datos provenientes de:

- **PBI** : www.econlink.com.ar, www.estudiobroda.com.ar 2003.
- **Régimen arancelario**: www.aladi.org , Cámara de Comercio Exterior de Córdoba 2004.
- **Restricciones no arancelarias**: Fundación Exportar, sede Córdoba 2004.
- **Principales centros de consumo**: Enciclopedia Microsoft Encarta2001, Fundación exportar sede Córdoba.

El mismo indica que el mercado mas conveniente en esta primera presentación es Estados Unidos, con un arancel 0 de importación, un importante centro de consumo de mas de 17 millones de personas con un PBI per. cápita de 35000 dólares.

Las barreras no arancelarias de entrada son altas, entre las principales figuran las fitosanitarias, establecidas en su mayoría para prevenir el bioterrorismo.

El mercado estadounidense se adapta al público objetivo del proyecto, exigente en calidad, dispuesto a pagar un sobreprecio y abierto al consumo de productos importados.

Japón posee un muy buen ingreso per. cápita, pero la cultura es muy diferente. Lograr el cambio en los hábitos de compra en los consumidores no es una tarea en el corto plazo, además la distancia del mismo es más que importante incidiendo fuertemente en el costo del flete.

Los mercados latinoamericanos no poseen centros de consumo importantes, además el ingreso per. capita es demasiado bajo, comparado con los países del hemisferio norte.

1.9 ANÁLISIS CUANTITATIVO.

A continuación se presenta la Matriz de selección de Mercado denominada ITC propuesta por los autores Vern Terpstra y Ravi Sarathy²⁷.

La misma tiene como función brindar un análisis cuantitativo con fundamento, para definir el mercado.

Matriz cuantitativa (en miles de dólares)		
Datos sobre el total de importaciones	2002	2003
País	1	2
Japón	14	97
Estados Unidos	105	807
Chile	66	171
Brasil	8	30
Uruguay	173	204

Fuente: Elaboración Propia con datos proveniente de la Pág. 59

	Criterio de ordenamiento				
	Vol. De mercado	Crecimiento de mercado			
	Columna 2 Posición	columna 2+1(resultado %)	Posición	Posición total	Posición final
País					
Japón	4	592,85%	2	6	2
Estados Unidos	1	668,57%	1	2	1
Chile	3	159,09%	4	7	4
Brasil	5	275%	3	8	5
Uruguay	2	17,09%	5	7	3
	A	B	C	D	E

Explicaciones.

- a) Posición según el volumen de mercado = importaciones del 2003 (últimos 11 meses)
- b) Crecimiento del mercado: $[(\text{Importaciones } 2002 - 2001) / (\text{importaciones } 2002)] \times 100$
- c) Posición según el crecimiento del mercado = columna B
- d) Posición Total = Suma de Posiciones.
- e) Posición Final = Ubicación de menor a mayor según Posición Total.

²⁷ Vern Terpstra y Ravi Sarathy. Op. Cit. Pág. 391.

1.9 MERCADO OBJETIVO.

Luego de analizar tanto cualitativamente como cuantitativamente la información de mercados potenciales se arriba a la conclusión que el país con mayor potencial para las mermeladas orgánicas son los **Estados Unidos**, justificándose el mismo de la siguiente manera.

En primer medida se pueden aprovechar en mejor proporción las oportunidades y fortalezas detectadas como relevantes en el análisis FODA a comparación de los demás países seleccionados como potenciales en el presente proyecto.

Las políticas establecidas a largo plazo a favor de la conversión a orgánico, el mayor interés por lo natural, la imagen positiva de los productos alimenticios argentinos y el pago del sobreprecio por productos de calidad natural, son tendencias que no se presentan en los países latinoamericanos seleccionados.

La apertura de créditos a la exportación es una forma de lograr una comercialización planificada en este mercado, con inversiones en capital para aumentar la producción y en recursos humanos especializados.

Las fortalezas descritas en el FODA permiten el ingreso exitoso y una posición competitiva fuerte ante los principales competidores, que en el caso de los otros países seleccionados estas fortalezas no poseen la misma intensidad.

En Brasil, Uruguay y Chile las rentabilidades no son tan altas como lo es en Estados Unidos. Japón tiene una fuerte incidencia la diferencia cultural en los hábitos de consumo, esto solicita un conocimiento profundo del mercado, aunado a una fuerte experiencia en negocios internacionales por parte de los integrantes del consorcio.

En un segundo plano, el panorama mundial de productos orgánicos muestra la gran brecha de consumo entre los países desarrollados y los que están en vías de serlo, debido fundamentalmente al precio que se debe pagar por ellos y a la falta de conocimiento de lo que

significa un producto ecológico, libre de fertilizantes que alteran la calidad del producto entre otras cosas.

El mercado norteamericano presenta el mayor consumo per. cápita de este tipo de alimentos, si bien es un gran país que posee una importante cantidad de tierras certificadas como orgánicas, la Argentina posee a su favor la contra estación de frutas permitiendo un abastecimiento continuo para el consumidor final.

En el año 2002 el mayor destinatario de las exportaciones orgánicas fue la Unión Europea y en segundo lugar los Estados Unidos, pero si observamos los productos que fueron enviados predominan los cereales, diferente es la situación en el plano de las mermeladas tradicionales donde el mayor receptor fue el país que se está justificando, logrando de esta forma una similitud en el destino de las exportaciones de los productos orgánicos como así también las mermeladas tradicionales.

Si comparamos los puntos positivos citados en las síntesis de cada mercado, Estados Unidos es el que lleva la delantera además de ser el que mejor se adapta al producto bajo estudio. Los mismos son el tamaño de la población, el ingreso per. cápita, el arancel 0% de importación, la posibilidad de crecimiento del negocio, cultura abierta a nuevos productos, entre otros descriptos.

Los puntos negativos se pueden revertir con un producto de calidad y con un importante plan de comercialización. Las altas exigencias para liberar la mercadería se deben prevenir y conocer para no incurrir en futuros problemas comerciales que pueden llegar a quebrantar las relaciones comerciales.

Los mercados latinoamericanos presentan la cercanía geográfica como mayor atributo, además de la similitud cultural, pero esto no alcanza ya que lo principal de un negocio es la obtención de rentabilidades elevadas viéndose dificultado esto, por el poder adquisitivo de estos mercados.

Diferente es la situación de Japón que sí puede comprar estos productos, pero los principales factores que opacan la viabilidad del negocio son la distancia y la diferencia cultural.

En una última justificación, aparece el análisis cuantitativo realizado en la página 61, el cual demuestra la posición número uno para Estados Unidos, seguido por Japón, Uruguay, Chile, Brasil.

Como se dijo anteriormente en el marco teórico, todos los países seleccionados presentan una posibilidad de exportación del producto, adecuándose a las exigencias presentadas y planteándose una comercialización diferente, pero sin duda alguna, a través de los análisis realizados, este mercado obtiene el mayor potencial de oportunidades comerciales para el producto objeto de exportación.

CAPITULO 2

FASE 2: ADAPTAR LA MEZCLA DE MARKETING AL MERCADO META.

2.1 PRODUCTO.

Algunas características del mercado y el consumidor americano son mencionados para brindar un mayor conocimiento de los mismos.

La siguiente información es suministrada por la Fundación Exportar ²⁸ a partir de información obtenida y procesada. (*ver más información en el anexo 2*)

Características del mercado:

- Mercado muy saturado y muy competitivo.
- Existen nichos que hay que explorar.
- Grandes marcas dominan buena parte del mercado.
- Necesidad de invertir tiempo y dinero en conocer el mercado, buscar el profesional y canal adecuado, promoción del producto.
- Es muy Importante brindar un buen servicio y cumplimiento de plazos establecidos; poseer diseños novedosos; adaptación del producto al mercado; precios razonables, con calidad.
- El mercado americano no conoce lo suficiente a los productos Argentinos.
- Nuestras marcas son desconocidas en su mayoría.
- Competimos en el mismo segmento con países de la Unión Europea, que tienen imágenes mucho mas potentes.

²⁸ Fundación Exportar. Sede Córdoba capital. Argentina. Fecha 10 de abril del 2004.

Características del consumidor:

- Es un público exigente: cuando aceptan una marca, quieren encontrarla siempre en la góndola.
- Son abiertos a la oferta de mercadería importada
- El boom latino favorece la importación de productos de nuestra región.
- El consumidor es receptivo, en tanto y en cuanto exista calidad, precio y el producto sea aceptable para el consumo.
- Los grupos de mayor demanda se sitúan en los niños y adultos.
- Existe una gran inclinación por la vida saludable denominado Movimiento Verde.
- Las mermeladas orgánicas es un producto tipo gourmet esta dirigido a un público que demanda calidad, que presenta un alto interés en una dieta sabrosa y saludable como es la mediterránea.
- El aumento de establecimientos de alimentación especializados como resultado de un continuado y creciente interés de los consumidores por los alimentos “genuinos”, exigen presentar un envase con diseño novedoso e informativo de las cualidades nutricionales para el consumidor. Por esto, tanto como la mermelada en si, como el envase debe ser instrumentado de una manera cuidadosa.

Si hacemos una perspectiva hacia el futuro podemos observar que parece más que razonable anticipar que tanto el sector de la alimentación como el de los alimentos especiales seguirá cambiando y evolucionando.

Los productos del futuro responderán a las preferencias del consumidor y al desarrollo de algunos

alimentos especiales que tendrán como objetivo un segmento específico del mercado.

Estos productos serán de alta calidad, frescos, sanos, cómodos y vinculados a determinados aspectos.

Si relacionamos las características del producto bajo estudio y las exigencias que demanda el mercado se puede establecer que el mismo aprovecha las oportunidades que ofrece el mercado, en cuanto a la calidad y salud.

A continuación se detalla las exigencias básicas de comercialización e introducción del producto en los Estados Unidos.

2.1.2 Procedimientos generales.

- 1) El producto tiene que cumplir con los requisitos del FDA (foods and drugs administration) en cuanto a la pureza, identidad, manufactura, y otras características.
- 2) El producto tiene que cumplir con los requisitos de documentación y procedimiento de ingreso.

Todos los alimentos que se exporten a los Estados Unidos deberán cumplir las mismas normas que los productos norteamericanos.

Los productos exportados a los Estados Unidos deben ser puros, enteros, sanos, y producidos bajo estrictas condiciones sanitarias.

La FDA, para asegurarse de que le son notificados todos los productos que son importados en los Estados Unidos , obliga al importador o a su representante a presentar una notificación de entrada del producto y a pagar una fianza para cubrir posibles gravámenes, impuestos y sanciones.

En este proceso, la Aduana notifica a la FDA de la entrada de la mercancía y ésta toma la decisión de admitirla o retenerla.

Si la FDA considera que no es necesario analizar el producto, se le permitirá su entrada en los Estados Unidos. Por el contrario si la FDA decide examinarlo, un representante de la Agencia tomará una muestra de la carga y la analizará en los laboratorios de la FDA.

Si el análisis muestra que el producto cumple los requisitos exigidos , la mercancía es despachada. Pero, si por el contrario, se descubre alguna infracción, el producto es rechazado inmediatamente. Ante esta decisión, el importador tiene derecho a presentar un recurso de apelación, bien probando que el producto verdaderamente cumple las exigencias de la ley o bien remitiendo una solicitud para reacondicionar el producto de manera que cumpla las normativa establecidas.

Cooperación internacional.

Para facilitar y acelerar toda este procedimiento de control , la FDA ha establecido una serie de acuerdos con algunos países exportadores, (la Argentina posee este convenio).

Estos convenios llevan el nombre de Memorandums of Understanding (MOUs), y en ellos se toma el compromiso por parte del país exportador de que sus productos serán fabricados bajo buenas condiciones sanitarias, cumplirán los patrones de calidad exigidos por los EEUU y serán analizados y examinados de una manera determinada antes de salir del país de origen.

En algunas ocasiones la FDA inspecciona plantas procesadoras en el propio país de producción para asegurar que el proceso de fabricación cumple los requisitos establecidos por el gobierno estadounidense.

En algunas ocasiones, fabricantes exportadores cuyas mercancías han sido retenidas en la frontera alguna vez, solicitan una inspección a las autoridades americanas con la intención de obtener consejo sobre cómo fabricar productos que cumplan las normativas de la FDA.

2.1.3 Embalaje más usuales:

La empresa de logística Córdoba internacional²⁹ recomienda una serie de aspectos e a tener en cuenta a la hora de enviar la mercadería.

Para el traslado de la mercadería se utilizan diferentes envases específicos, reglamentados por cada medio de transporte. Para la individualización de los bultos se ubica el producto en cajas de cartón corrugado, con compartimentos individuales que protegen el producto de futuras contingencias. Los mismos son montados en pallets, para facilitar su carga y descarga.

Un embalaje ordenado permitirá que los oficiales de las Aduanas examinen, pesen, midan, y concedan la entrega de la mercancía sin demora.

Los importadores pueden acelerar el proceso de inspección estableciendo junto con el Servicio de Aduanas una serie de normas estándar de embalaje que permitirán un reconocimiento eficaz de la mercancía con un mínimo de retraso, daño, y costo.

²⁹ Empresa “ Córdoba Internacional”. Argentina. Fecha: 15 de abril del 2004.

Si los bultos contienen productos de un solo tipo, o su contenido y valor son uniformes, se facilita muchísimo la labor de reconocimiento. Si los contenidos y los valores varían, se aumenta la posibilidad de demora y confusión.

Algunas sugerencias para agilizar el despacho de mercancías en Aduanas son:

- Asegurarse que las mercancías están colocadas en la factura de manera sistemática.
- Mostrar la cantidad exacta de artículos contenido en cada caja, bulto, cajón u otro paquete.
- Poner marcas y números en cada bulto.
- En la factura comercial, mostrar las mismas marcas o números que llevan los bultos.

2.1.4 Exigencias de rotulado:

Existen dos agencias gubernamentales en los Estados Unidos responsables de hacer cumplir los requisitos legales para el etiquetado de productos alimenticios. Estas agencias son:

- La “Food and Drug Administration” (FDA).
- El Servicio de Inspección y Seguridad Alimenticia (FSIS), perteneciente al Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA).

Dentro de las mínimas exigencias figura: la fecha de elaboración, de vencimiento, detalle del contenido, peso neto, todo en idioma inglés.

Un envase alimenticio cuenta normalmente por lo menos con dos áreas distintas: una etiqueta de presentación principal (“Principal Display Panel”-”PDP”) y una etiqueta informativa.

El PDP o etiqueta de presentación es la parte que los consumidores ven en primer lugar cuando compran un producto.

En la mayoría de los casos, el PDP es la parte frontal del envase. Aquí es donde la FDA requiere el nombre del producto y la declaración del contenido neto del producto La etiqueta informativa por lo general está colocado inmediatamente a la derecha de la etiqueta de presentación y está reservada para la información nutricional. Esta información debe incluir:

- la declaración de ingredientes.
- el nombre y dirección del fabricante.
- la planta envasadora o el distribuidor.

Estos tres datos se consideran una sola pieza de información y por regla general no se pueden intercalar con otros elementos intermedios. Por ejemplo, el llamado Código Universal del Producto (“Universal Product Codification”- “UPC”) no puede aparecer entre los nutrientes y un atributo del producto que sirva como reclamo; o por ejemplo, la marca del producto no puede aparecer en medio de la lista de ingredientes. Si no hay espacio suficiente en la etiqueta informativa para estos tres contenidos, la información se puede dividir entre el PDP y la etiqueta mencionada.

Los datos de la etiqueta informativa se deben imprimir con una tipografía y un tamaño prominentes, destacables y fáciles de leer.

Las letras también deben contrastar suficientemente con el fondo de la etiqueta, para facilitar su lectura

2.4.4.1 Declaración de identidad (nombre del producto).

Al nombre del producto se le denomina "declaración de identidad" y es uno de los rasgos principales de la etiqueta de presentación principal. La declaración de identidad debe estar en inglés, aunque puede ir acompañada de otras versiones en idiomas extranjeros.

El nombre común del producto, si tiene uno, es el que se deberá usar como declaración de identidad. Si el producto no tiene ninguno, entonces se deberá usar un nombre descriptivo apropiado.

Cuando la naturaleza del alimento es obvia, se puede utilizar simplemente el nombre de la marca. La etiqueta también debe indicar la forma en la que se vende el alimento: rebanado, entero, partido a la mitad, etc.

La declaración de la identidad del producto deberá , en general, colocarse en líneas paralelas a la base del paquete o envase con una escritura grande o en negrita.

2.4.4.2 Contenido neto.

“Net Content Declaration”, literalmente, declaración del contenido neto, se refiere sólo a la cantidad de alimento (incluyendo cualquier líquido o zumo comestible) contenida en un envase o recipiente. No incluye el peso del recipiente, envolturas, o material de embalaje.

El volumen del contenido neto debe aparecer en el tercio más bajo de la etiqueta de presentación principal, en líneas generalmente paralelas a la base del recipiente y debe ser bien visible, llamativo, y fácil de leer.

El contenido neto se debe indicar en ambos sistemas de medidas, el métrico (gramos, kilogramos, mililitros, litros, etc.) y el americano (onzas, libras, onzas líquidas, etc.).

2.4.4.3 Información nutricional (nutrition facts).

La Ley de 1990 sobre Etiquetado de Nutrición e Instrucción (NLEA) en los Estados Unidos requiere una etiqueta que especifique los componentes nutritivos de la mayoría de alimentos.

Tamaño de la ración “Serving Size”.

El tamaño de una ración (“serving” size”) constituye la base sobre la que se calcula la cantidad de nutriente existente dentro del producto. Los “serving size” deben ser uniformes y reflejar las cantidades que las personas normalmente ingieren. Se deben expresar en “medidas caseras” y en el sistema métrico.

La NLEA define el “serving size” como la cantidad de producto que se consume por persona y ocasión. Los “serving” en las etiquetas deben basarse en las listas de referencia establecidas por el FDA- "Reference Customarily Amounts Consumed Per Eating Occasion".- “Referencias sobre Cantidades de Consumo por Ocasión ”.

Las cantidades de alimento que se toman por persona y ocasión están basadas en estudios nacionales sobre el consumo de alimentos .

2.4.4.4 Nombre de la compañía.

La etiqueta de un alimento debe identificar a la empresa responsable del producto (sea fabricante, envasador o distribuidor). A menos que el nombre dado sea el del fabricante del producto, deberá indicarse cual es la relación de la firma con dicho producto (“envasado por”, “distribuido por”).

También deberá indicarse la ciudad donde se ubica la empresa, el estado y el código postal (o cualquier otro código de envío si se trata de un producto importado). El nombre de la calle se requiere sólo si el nombre de la compañía no aparece en la guía telefónica. El número de teléfono no es obligatorio.

2.2 PRECIO.

Para determinar correctamente el precio al que se debe vender el producto bajo estudio, es de notable importancia realizar un estudio de los precios que abonan los importadores en Estados Unidos, para ingresar con precios competitivos, acorde a los vigentes en el mercado.

Además representa las futuras utilidades monetarias que el consorcio puede obtener por sus operaciones.

En el primer acercamiento observamos el valor abonado para mermeladas tradicionales a partir de los principales proveedores de los últimos años con los precios y cantidades importadas:

VALOR ABONADO POR LOS PPALES PROVEEDORES				
Año 2003				
Año	País	Valor CIF	Cantidad	Unidad
2003	Taiwan	3445500	2842000	Kilogramo
2003	China	818600	430000	Kilogramo
2003	Tailandia	278900	625000	Kilogramo
2003	Suiza	227700	96000	Kilogramo
2003	Argentina	105000	50000	Kilogramo
<i>Fuente: Fundación Exportar. Sede Cba. Capital (2004)</i>				

Para visualizar mejor los precios se realizó el cociente entre el valor U\$S CIF abonado y los kilogramos importados desde los principales proveedores expuestos en la tabla anterior a fin de obtener el precio por Kg.

Calidad	Origen	Valor (U\$S)	Unidad
Precio promedio por país	Taiwan	1,21	Kilogramo
Precio promedio por país	China	1,9	Kilogramo
Precio promedio por país	Tailandia	0,44	Kilogramo
Precio promedio por país	Suiza	2,37	Kilogramo
Precio promedio por país	Argentina	2,1	Kilogramo

El cuadro muestra el precio que el importador de Estados Unidos abona por Kilogramo para mermeladas elaboradas en forma tradicional sin especificar información con respecto a la individualización de la mercadería ni a la calidad de la misma.

Es notable que el precio pagado a los exportadores argentinos es uno de los más altos, favoreciendo la obtención de mayores utilidades comparado con los demás proveedores internacionales.

Según datos consultados en la página de la empresa comercializadora de productos argentinos Gaucho Gourmet ³⁰ el precio de venta para el consumidor final es de U\$S 6 para frascos de

450 grs. en adelante, variando el precio según la calidad de la Mermelada y el origen; realizada bajo las condiciones orgánicas exigidas por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos.

2.2.1 Precio FOB de exportación.

Para determinar el presente cálculo se opta por la opción de partir de los costos de la empresa.

En este caso, se deben tener en cuenta los siguientes elementos: el costo de producción, los costos de administración, comercialización y financieros, los costos de exportación, la utilidad que se espera obtener, los derechos de exportación y los mecanismos de Promoción de Exportaciones que aplica el Estado.

Al no estar en actividad el consorcio no se puede estimar el precio de exportación FOB sobre una carga específica que incluya una cierta cantidad de frascos, por esto, se elabora el precio para un frasco en particular de 450 grs.; de esta manera se logra la primera aproximación hacia el beneficio económico para los empresarios integrantes del consorcio.

La empresa Palo Blanco³¹ y La casa del Duende³² ambas situadas en el Valle de Calamuchita, en la Provincia de Córdoba, suministraron información que se tomó como referencia a la hora de determinar un posible precio FOB de exportación.

³⁰ www.gauchogourmet.com. Fecha 17 de noviembre 2004.

³¹ Empresa “Palo Blanco”. Villa la Bolsa. Prov. Córdoba. Argentina. Fecha 15 de julio del 2004.

³² Empresa “ La Casa del Duende” Villa Gral. Belgrano. Prov. Córdoba. Argentina. Fecha 20 de Julio del 2004.

La fórmula para el cálculo del Precio FOB de exportación se compone de la siguiente manera tomando como referencia la propuesta por el autor Héctor Felix Aresse³³

$$\text{PRECIO FOB} = \frac{\text{CP} + \text{CCyA} + \text{CF} + \text{CDE}}{1 - \text{CIE} - \text{CCI} - \text{U} - \text{DE} + \text{R}}$$

CP (Costo de Producción)

CCyA (Costos de Comercialización y Administración)

CF (Costos Financieros)

CDE (Costos Directos de Exportación)

CIE (Costos Indirectos de Exportación)

CCI (Costos de Comercialización Internacional): *Por ejemplo la comisión del agente o representante en el exterior, expresada como un porcentaje sobre el precio FOB.*

U (Utilidad): *Si se trata de una suma fija se ubica en el numerador, si se expresa como porcentaje sobre el precio FOB se debe ubicar en el denominador.*

DE (Derecho de Exportación)

R (Reintegro)

Costos de producción:	\$ 1.50
Costos de Administración y Comercialización:	\$ 1.00
Costos Financieros:	\$ 0.00 ³⁴
Costos directos de exportación:	\$ 1.00
Costos indirectos de exportación:	% 0.05
Costos de Comercialización Internacional:	% 0.05
Utilidades:	% 0.50
Derecho de exportación:	% 0.05
Reintegro:	% 0.06

³³ Hector Felix Aresse. Op. Cit. Pág. 180.

³⁴ el consorcio, desde un primer momento utilizará los recursos económicos disponibles de las empresas integrantes, absorbiendo el costo de prefinanciación de las exportaciones.

$$\begin{aligned} \text{Precio FOB: } & \$ 1.50 + \$ 1.00 + \$ 1.00 \\ & = \$ 8.53 \end{aligned}$$

$$1- 0.05- 0.05- 0.50-0.05 + 0.06$$

Para un tipo de cambio promedio de 1 U\$\$ = \$ 3,00 el precio FOB de Exportación es U\$\$ 2.84.

Es de importancia resaltar nuevamente que el precio obtenido es para un solo producto; los costos individuales de los frascos irán disminuyendo a medida que la producción aumente distribuyéndose los mismos entre toda la producción, pudiendo obtener mayores utilidades.

El precio arribado posee competitividad internacional según los precios a nivel importador y consumidor final detallados previamente en esta sección.

Para las empresas integrantes del consorcio, el producto bajo estudio no solo posee un respaldo cualitativo por las tendencias de consumo que posee el producto, sino que también cuantitativo y netamente comercial.

2.3 PROMOCIÓN .

Son muchos los tipos de prácticas promocionales que se emplean en el sector de la alimentación. Algunos como ser los vales de descuento entregados directamente al consumidor, los descuentos en el precio de venta, las degustaciones en la misma tienda, constituyen las técnicas habituales de promoción.

Mecanismos de promoción usados en el sector alimentación de Estados Unidos.

- Entrega directa de vales 99%
- Descuentos en el precio 90%
- Vales en anuncios 88%
- Degustación de nuevos productos 84%
- Vales en tienda 82%
- Ofertas devolución/restitución parcial del importe 80%
- Ofertas especiales 78%
- Cata de productos establecidos 78%
- Concursos 51%
- Productos de precio prefijado 51%

Fuente: www.foodindustryreview.com. Fecha: 30 de julio del 2004.

El consorcio realizará la promoción nivel importador, a través del envío de muestras comerciales y exposición en ferias de productos orgánicos y tipo gourmet donde seguramente se utilizará la degustación para apreciar la calidad del producto.

El diseño del empaque tiene la función de promocionar el producto ante los ojos de los importadores logrando una primera impresión positiva.

La estrategia que el importador realice quedará sujeta a las técnicas habituales de promoción citadas precedentemente en este punto.

2.4 DISTRIBUCIÓN.

A lo largo de todo el proyecto se viene haciendo énfasis en la calidad del producto lo que trae aparejado la distribución exclusiva que debe realizarse para llegar al consumidor final y que este perciba al producto como tal.

Los negocios especiales de productos tipo gourmet son los que cumplen con los requisitos que el Consorcio se propone para ingresar al mercado norteamericano.

Según la consultora de negocios Latin Business Association³⁵ en su página web describe las características de este tipo de negocios.

Este tipo de tienda varía tanto que escapa a su propia definición, aunque baste con una rápida mirada a su interior para confirmar si es una tienda de alimentos especiales.

La diversidad y la calidad de los productos es un signo habitual de una tienda de alimentos especiales.

A modo de ejemplo, si una tienda de este tipo es conocida por sus productos hortofrutícolas, estos

productos presentarán un aspecto y una calidad muy superiores a los que presenta un supermercado local. Así, esta tienda contaría con productos frescos que no se encuentran en otros establecimientos.

La diferencia entre la gama de productos que comercializa una tienda y los de un supermercado es el resultado a su vez de las diferencias fundamentales del marketing especializado y el marketing masivo. Al contrario de lo que ocurre con esa fijación del marketing masivo de centrarse en artículos de elevadas ventas, las tiendas de alimentos especiales se toman el tiempo y las molestias necesarias para contar con una amplia gama de productos pertenecientes a una categoría dada. Estas tiendas asumen los costes de un inventario de múltiples artículos, una tasa de pérdida por deterioro potencialmente más elevada y mayores gastos de almacenamiento y exposición de artículos. También invierten tiempo en la formación de sus empleados para que sean una fuente de información fiable acerca de los productos.

³⁵ www.latinbusinessassociation.com. Fecha 30 de julio del 2004.

Los tres factores que comparten todas las tiendas de alimentos especiales radican en una selección exclusiva, un servicio personalizado y la gestión *in situ* de la empresa. Al estudiar estos tres factores es posible aprender la forma de aunar más los esfuerzos de comercialización de sus productos a estas tiendas.

Los propietarios de tiendas de alimentos especiales quieren comprar productos únicos en su clase, seleccionados a mano y ajenos al entorno de la comercialización masiva. Buscan artículos de alta gama y difíciles de encontrar, y son capaces de todo con tal de diferenciar sus tiendas de las demás.

Lo que se puede observar es la tendencia que se observa en Estados Unidos, parece que los productos de alimentación van apareciendo en los lugares más insospechados tales como tiendas de regalos, gasolineras, incluso, librerías, estafetas de correo y restaurantes. Tendencia que se observa en nuestro país.

La mayor parte de las compras de este tipo se realizan en los establecimientos de alimentación tradicionales (tales como supermercados, mercados, tiendas de alimentos naturales, tiendas de servicio rápido, mercados de productos frescos, queserías, panaderías, tiendas gourmet, restaurantes etc).

Como fabricante de un producto especial de alimentación debería ser consciente de lo importantes que podrían ser los supermercados para su negocio.

Son muchos los fabricantes de productos especiales de alimentación que centran casi todas sus ventas en los supermercados.

El problema principal que enfrenta el Consorcio es la falta de experiencia en el ámbito de la comercialización masiva, lo que representa grandes volúmenes de producción, incrementos de capital etc. Además aunque los supermercados presentan el mayor volumen de ventas, el margen de utilidades es muy bajo para los proveedores obligados a trabajar con rendimientos comerciales muy bajos.

Por tanto, no es "indispensable" vender sus productos a los supermercados. Para empezar parece más cómodo, con las tiendas de menor tamaño para luego pasar a los supermercados.

Es muy importante el papel que juegan los **Distribuidores de alimentos especiales** y sus aportaciones al Consorcio.

Estas empresas asumen tres tareas que son fundamentales para los productores de alimentos especiales:

1. almacenaje de productos
2. recepción de pedidos
3. entregas a minoristas.

Los distribuidores pueden presentar la posibilidad en el futuro, de concretar negocios con supermercados en caso de que sus productos cumplan con los requisitos. Si bien es verdad que los distribuidores almacenan, manipulan, preparan y entregan los productos en beneficio de los fabricantes de alimentos especiales, su propia existencia viene dada por la amplia gama de servicios que prestan a sus principales clientes.

Por lo general presentan los siguientes Beneficios:

1. Vender y presentar productos a los grandes compradores.
2. Obtener el permiso de los compradores para colocar los productos en la tienda.
3. Preparar y proporcionar planos y configuraciones de estantería para aumentar la exposición y ventas del producto.
4. Proporcionar datos de ventas y margen comercial al minorista.
5. Suministrar facturación centralizada o por locales.
6. Asumir y conservar un inventario de productos.
7. Preparar pedidos en la misma tienda; en la misma estantería.
8. Efectuar entregas a cada tienda.
9. Proporcionar cantidades inferiores a las normales, según sea necesario.
10. Responder productos en las estanterías bajo su control.
11. Rotar y renovar el género en las tiendas.
12. Colocar los precios sobre el producto en la misma tienda.
13. Suministrar las etiquetas para las estanterías.
14. Efectuar colocaciones cruzadas de un producto en diversas secciones de la tienda.
15. Formar al personal de la tienda en materia de manipulación y colocación de productos.
16. Proporcionar y colocar materiales promocionales en la tienda.
17. Montar y realizar catas y demostraciones en el interior de las tiendas.
18. Crear programas de promoción para las tiendas.
19. Establecer programas compartidos de publicidad.
20. Retirar bienes dañados, productos abollados, alimentos estropeados o caducados.
21. Retirar producto excedente, abonando el importe a la tienda.

Al tener en cuenta todos los servicios que ofrecen a los minoristas, no sorprende el hecho de que los distribuidores formen una parte inseparable de las principales cadenas de suministro de alimentos de EEUU.

2.4.1 Diseño Canal de distribución.

Teniendo en consideración que los distribuidores de alimentos especiales cumplen un rol fundamental para llegar al consumidor final, se plantea la comercialización a través de este intermediario en el mercado destino.

Presenta la mejor alternativa para lograr la competitividad internacional que nos exige el consumidor final, además de un mayor control sobre el proceso de distribución y un contacto mas cercano con necesidades y oportunidades del mercado.

A continuación se presenta un modelo de canal de distribución que puede lograr la optimización de la logística del producto con referencia al autor Hugo Rodolfo Paz³⁶.

2.4.2 Características del canal de distribución.

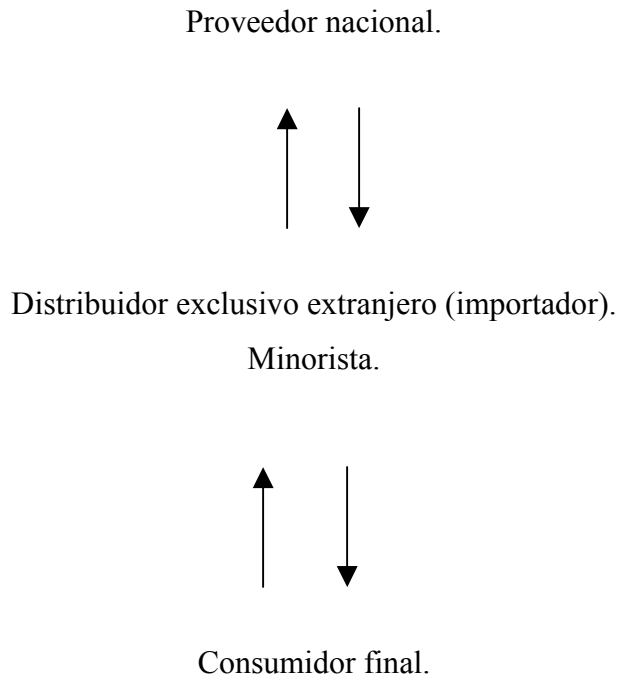
En relación a la cantidad de participantes que toman derechos sobre la propiedad de la mercadería este canal es de tipo *indirecto largo* debido a que participa mas de un intermediario entre la fábrica y el consumidor final.

El canal es un *sistema coordinado de distribución* ya que el objetivo del Consorcio es participar en la distribución del producto la mas integrado posible con todos los intermediarios.

Este tipo de canal nos permite operar eficientemente para lograr economías operativas y una mayor penetración del mercado a través de la integración, coordinación y sincronización de las funciones y flujos del canal desde los lugares de producción a los de consumo.

³⁶ Hugo Rodlfo Paz. Op. Cit. Pág 42.

2.4.3 Estructura del canal.



La dirección de la flechas (bidireccional) indican la manera en que pretendemos relacionarnos con los integrantes del canal.

Estas muestran esencialmente dos tipos de flujo:

1. Las referidas al movimiento de mercadería: En dirección hacia abajo.
2. Las relacionadas a la información: En dirección hacia arriba.

Descripción de los integrantes.

Llamamos proveedor nacional al Consorcio Argentrade. Su función Principal es la de suministrar el producto envasado y provisto del empaque listo para su exportación, en tiempo y forma establecido en el medio de transporte a convenir con el siguiente integrante de la cadena de distribución.

Accesoriamente y a los fines estratégicos del consorcio es de vital importancia mantener un contacto un fluido y excelentes relaciones con los miembros del canal.

Los **Distribuidores exclusivos** extranjeros son los encargados de abastecer a los minoristas y mantener los inventarios de mercadería para lograr un continuo abastecimiento.

Los **Minoristas** en este caso son las tiendas especiales mencionadas al principio, quedando abierta la posibilidad de comercializar el producto en lugares no tradicionales sujeto a decisiones del Distribuidor Exclusivo, el cual evaluará las oportunidades que se presenten.

Los **consumidores finales**, es el público objetivo del producto que cumple con las características establecidas precedentemente.

CAPITULO 3

FASE 3: PLAN ESTRATÉGICO.

3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.

En primer medida, el análisis de escenario argentino presentado en la Fase 1 del presente proyecto, nos identifica la oportunidad que tiene las empresas pequeñas de lograr ventas a nivel internacional debido principalmente a la devaluación de la moneda que permite obtener ingresos de monedas extranjeras de mayor poder que el Peso Argentino.

El concepto orgánico que se está difundiendo a nivel mundial es la característica de mayor importancia para el Consorcio.

El cuidado de la salud y el medio ambiente en los países de mayor desarrollo económico como lo es el mercado meta, son factores que ocupan un gran interés en los consumidores finales.

El problema central de todas las empresas de pequeño tamaño en Argentina radica en la capacidad de producción y gestión de estas a la hora de afrontar mercados importantes como es el de Estados Unidos.

El consorcio Argentrade intenta de que las oportunidades que presenta el mercado seleccionado con todas sus legislaciones, hábitos de consumo, distribución y promoción sean aprovechados de la manera más óptima.

El Consorcio posee un producto de calidad internacional y un precio de venta FOB con utilidades muy atractivas para los integrantes del mismo.

Es importante tener en cuenta que la competencia en el sector de mermeladas se encuentra altamente atomizada y dominada por países europeos, por esto, para lograr captar a los consumidores finales se debe lograr la diferenciación en base a calidad y remarcar el concepto de orgánico Argentino.

Estados Unidos es un mercado muy grande que presenta grandes oportunidades como así también retos que deben superarse en base a esfuerzo y profesionalismo.

A continuación se presentan una serie de objetivos que el consorcio debe plantearse como así también las estrategias y tácticas para lograr los mismos.

3.2 OBJETIVOS.

1. Formar una estructura orgánica clara y funcional del consorcio que permita el pleno desarrollo económico y empresarial de sus integrantes antes de realizar el primer embarque internacional.
2. Diversificar la cartera de productos ofrecidos por los miembros del consorcio en función de las necesidades detectadas en futuras rondas de negocios.
3. Desarrollar mercados de exportación no tradicionales para la Argentina en el transcurso de los 2 primeros años de actividad.
4. Aumentar la capacidad de producción en base a los pedidos recibidos en el término de los 2 primeros años de actividad.
5. Eliminar la mayor cantidad de intermediarios en el canal de distribución a fin de incrementar los márgenes de ganancias en el término de 2 años.
6. Posicionar en la mente de los consumidores finales el concepto de Producto Orgánico Argentino en todas sus acciones de promoción.

3.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA.

En base a los objetivos del consorcio y a las oportunidades detectadas en el mercado objetivo es conveniente formular una estrategia en base a las propuestas por el autor citado en el marco teórico Michael Porter³⁷:

Estrategia de enfoque o alta segmentación sobre un grupo de compradores en particular orientados a los exigentes en calidad y a la obtención de salud, dispuestos a pagar un sobre precio por el producto.

Con esta estrategia el consorcio logra satisfacer mejor las necesidades de un público particular y obtener márgenes de utilidades mayores a las empresas que ofrecen productos sin diferenciación.

³⁷ Michael Porter “estrategia competitiva” Vigésima quinta edición, año 1998. Pag 60. Editorial compañía editorial continental. México.

3.4 PLAN DE ACCIÓN.

- Establecer dos instrumentos para regular la existencia del consorcio: **Estatuto** y **reglamento interno**. El primero será un texto jurídico básico, se realiza contemplando las leyes y la reglamentación vigente. El segundo es confeccionado por el criterio común de todos los integrantes siendo el regulador de las conductas de los participantes dentro del consorcio.
- Establecer la oficina comercial del consorcio en la ciudad de Córdoba a los fines de agilizar la gestión operativa de la exportación.
- Capacitar los integrantes del consorcio a través de cursos en Comercio exterior y marketing ofrecidos por el coordinador general del consorcio.
- Recibir capacitación del INAL (instituto nacional de alimentación) acerca de la condiciones de exportación de alimentos.
- Participar en Ferias comerciales de productos especiales o tipo gourmet promocionando el concepto de orgánico argentino.
- Establecer planes de descuento a medida que aumenta el volumen de los pedidos.
- Aplicar nuevas tecnologías en todas las actividades del proceso para cumplir con los estándares internacionales.
- Establecer una política de abastecimiento continuo a través de inversión en capital, utilizando de ser necesario la obtención de créditos a PYMES.
- Enviar bajo el régimen de muestras comerciales los productos para la promoción y degustación.

- Recopilar información en el mercado meta a través de los distribuidores para detectar oportunidades comerciales a través de degustaciones en los puntos de venta al público.
- Desarrollar un pagina Web donde se encuentre información para distribuidores y consumidor final acerca del proceso de elaboración y además se puedan tomar ordenes de pedido on line.
- Obtener la certificación de orgánicos ARGENCERT institución que posee la acreditación por el departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) , de certificar productos que vayan a ofrecerse públicamente en el mercado de ese país.

CONCLUSIÓN FINAL

CONCLUSIÓN FINAL.

En base a todo lo expuesto a lo largo del trabajo, no caben dudas que los productos orgánicos presentan un potencial de crecimiento muy interesante, principalmente en los países desarrollados donde existe la mayor tendencia de consumir sano y el poder adquisitivo como para adquirir productos de precios superiores a los fabricados de forma tradicional.

El escenario nacional muestra oportunidades para expandirse y hacer crecer a las Pymes que hace tanto tiempo vienen siendo golpeadas por todas las crisis económicas y sociales.

El trabajo muestra la posibilidad de aprovechar esas oportunidades y sortear los obstáculos que poseen las empresas Pymes para poder crecer.

La creación de un consorcio de exportación planteado con las bases expuestas precedentemente es la alternativa para pensar a largo plazo y cambiar la imagen del empresario argentino en el exterior.

El consorcio al margen de todos los beneficios mencionados, no solo permite la exportación de la mermelada orgánica, si no que también la introducción de nuevos productos ampliando su cartera de negocios. Factor muy importante que amplía la visión de los socios y la posibilidad de incluir a nuevos empresarios interesados en el presente proyecto.

El proceso de planeación desarrollado, identifica a Estados Unidos como el país mas apto para la comercialización del producto; sin dejar de lado la posibilidad de formar negocios en los demás países expuestos para la selección.

Al momento, se esta logrando por parte del gobierno nacional importantes acuerdos comerciales con países que no son tradicionales para el destino de las exportaciones argentinas como ser China y Japón, mercados que se encuentran muy interesados con los productos orgánicos argentinos.

Estados Unidos es un inmenso mercado lleno de oportunidades, pero también de obstáculos que limitan la posibilidad de hacer provecho de las mismas.

Es por esto, que el mix de marketing en la fase 2 presenta la adaptación a las exigencias de introducción y comercialización del producto bajo estudio.

Ingresar sin una estrategia definida y sin un plan de acción definido, permitiría caer en el mismo problema de siempre del empresariado argentino pyme: pensar en el corto plazo para obtener ganancias de la manera más rápida, sin tener en cuenta que un plan de negocios estructurado y desarrollado estratégicamente, como el presentado en el presente proyecto, logra beneficios superiores y mucho más rentables.

El proyecto no asegura el éxito del consorcio, pero ofrece una alternativa viable, abierta a modificarse según surjan problemas con el fin de asegurar el éxito de los integrantes y poder cumplir con el objetivo de obtener competitividad internacional en base a la confianza y seriedad de los actos realizados por el consorcio.

ANEXO

Anexos.

Anexo I. Régimen legal en la República Argentina.

La ley argentina 23.101, sancionada el 28/9/84, estableció objetivos para mejorar la capacidad exportadora de la República Argentina; el artículo 1º, inc. g) de esta ley dispone que la instrumentación y ejecución de la política comercial de exportación propenderá a promover y fomentar la creación de compañías para el comercio exterior, públicas mixtas y privadas, y la formación de consorcios y cooperativas de exportación con el objeto de incrementar, particularmente, la participación de las empresas de capital nacional en los mercados externos, sin perjuicio de afianzar los ya existentes.

Posteriormente a la sanción de la ley 23.101, el Poder Ejecutivo Nacional dictó, el 25 de enero de 1985, los decretos 174/85 y 175/85; el primero crea la figura de los Consorcios de Exportación y las Cooperativas de Exportación de Bienes y Servicios; el segundo crea la figura de las Compañías de Comercialización Internacional.

La ley 23.349, publicada en el Boletín Oficial del 25 de agosto de 1986, incorpora a estas figuras a la ley de impuesto al valor agregado; así, en el artículo 43, se autoriza al Poder Ejecutivo a establecer un régimen especial respecto del crédito fiscal proveniente de las compras de bienes destinados a la exportación efectuada por un Consorcio de Exportación o una Cooperativa de Exportación de bienes y servicios o por una Compañía de Comercialización Internacional, y remite a las normas de los decretos 174/85 y 175/85, en particular a la inscripción en los registros nacionales respectivos.

Luego, mediante el decreto 2407/86, se adapta el decreto reglamentario de la ley del impuesto al valor agregado, incorporándose el capítulo VIII; en él se reglamenta un régimen especial para la compra de bienes que los Consorcios, las Cooperativas y las Compañías de Comercialización destinen efectivamente a las exportaciones.

En 1994, la ley 24.391 modifica el artículo 43 de la ley 23.349, eliminando la referencia a los decretos 174/85 y 175/85, si bien mantiene los sujetos indicados que se constituyan con tal finalidad de acuerdo a las normas que se dicten al efecto.

A continuación, mediante el decreto 256/96, de 1996, se reglamenta la constitución y funcionamiento de los sujetos referidos.

Así, el artículo 3° del decreto 256/96, expresa: "Las sociedades y cooperativas constituidas en la República Argentina y las personas domiciliadas en ella, que sean productores directos de bienes o prestadores de servicios podrán constituir consorcios de exportación de bienes y servicios o cooperativas de exportación de bienes y servicios, que en adelante se denominarán consorcios de exportación o cooperativas de exportación, con el fin de: a) Efectuar compras en el mercado interno destinadas a la exportación. b) Efectuar importaciones de productos destinados al comercio internacional.

En el artículo 4°, el decreto 256/96 establece los requisitos que deben reunir los consorcios y cooperativas de exportación: a) Constituirse conforme a la ley 19.550 de sociedades comerciales o la ley 20.337 de cooperativas y su modificación. b) Responsabilidad patrimonial igual y con las mismas condiciones que las Compañías de Comercialización. c) Inscribirse en el registro correspondiente.

En consecuencia, los Consorcios de Exportación podrán constituirse como Sociedades Anónimas y como Sociedades de Responsabilidad Limitada; además, podrán organizarse conforme a un Contrato de Colaboración, ya sea bajo la forma de una Unión Transitoria de Empresas o de una Agrupación de Colaboración Empresaria.

Corresponde señalar que la Subsecretaría de Comercio Exterior de la Nación, por Disposición 16/96, con antecedentes en el Decreto 256/96 y Resolución 16 de la Secretaría de Industria y Comercio, habilitó un Registro Nacional de Consorcios de Exportación que funciona en su ámbito, a cargo de la Dirección de Promoción de Exportaciones.

Se destaca la conveniencia de diseñar un Estatuto interno para cada Consorcio que se forme, cualquiera fuese la figura jurídica adoptada, en el que se establezcan las disposiciones para su funcionamiento, derechos y obligaciones de los consorciados y eventuales sanciones por faltas o incumplimientos.

Anexo II: Acuerdo Marco de Desarrollo de Producciones Orgánicas en la Provincia de Córdoba.

Entre los puntos más relevantes se acordaron:

Fijar el costo de certificación por año y por productor de hasta 100 has., y para micro, pequeñas y medianas empresas, **en la suma de \$619.**

El ente Argentino de Certificación, y el Ente Italiano se comprometen a otorgar una **reducción equivalente al 65 % del costo de la misma** durante los primeros dos años, destinados a 400 productores.

El Ministerio de la Producción de la Provincia, en la medida que las partidas presupuestarias así lo permitan, **absorberá el 25 % del costo de certificación**, en tanto que **el 10 % restante correrá por cuenta del productor**, lo cual incluye los gastos por traslados del Técnico Inspector, y de los análisis correspondientes.

Anexo III: Información de mercados seleccionados.JAPÓN.Características generales.

Este país se encuentra muy poco desarrollado por los empresarios argentinos, a pesar de ofrecer oportunidades comerciales para los productos orgánicos certificados.

El país cuenta con 127 millones de hab. con un ingreso per. capita de 28.000 dólares increíblemente elevado en referencia al ingreso de los países de Latinoamérica, que en el caso de los países bajo estudio no superan los 6000 dólares.³⁸

Otro factor demográfico muy importante, es la cantidad de habitantes que se concentra en los principales centros de consumo de mermeladas.

Los mismos se detallan a continuación:

CIUDADES	HABITANTES
TOKIO	8284000
YOKOHAMA	3497000
OSAKA	2619000
NAGOYA	2186000
SAPPORO	1846000

Fuente: Fundación Exportar. Sede Córdoba.

Año 2004

Es muy importante conocer su cultura ya que difiere notablemente con la occidental, por esto las visitas y los contactos permanentes son interpretados como una demostración de compromiso. Entablar relaciones allí exige un esfuerzo inicial superior al que pueden demandar otros destinos, pero una vez logrado esto, el vínculo es estable, duradero y fructífero.

En el año 2003 las ventas crecieron un 12 % con respecto al 2001, logrando de esta forma, el puesto número 13 en el ranking de los destinos de exportación de la Argentina³⁹.

³⁸ Enciclopedia Microsoft Encarta 2001.

Restricciones a la importación.

Actualmente la mermelada orgánica puede exportarse a Japón con certificación JAS (estándares japoneses, vigentes desde abril de 2001) otorgada por certificadoras japonesas registradas ante el Ministerio de Agricultura nipón, además de cumplir con las reglamentaciones de la Ley de Sanidad Alimenticia, órgano encargado de regular la circulación de alimentos en el mercado japonés.

La Argentina no está incluida en Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), no posee ningún acuerdo bilateral pero si acuerdos de integración los cuales tienen como objetivo la reducción progresiva de tasas arancelarias.

El acuerdo antes mencionado se aplica al producto reduciendo el derecho de importación ad-valorem de un 28% a un 16.8 %, con un derecho específico de 0%⁴⁰.

Proveedores.

Los principales mercados competidores son Francia, China, Reino Unido, Egipto, Nueva Zelanda. Tales poseen una fuerte posición con respecto al volumen exportado a Japón comparado con el de Argentina.

³⁹ Fuente: www.aladi.org año 2004

⁴⁰ Fuente: Fundación Exportar, sede Córdoba año 2004.

A continuación se detalla la posición Argentina:

Proveedores de los tres últimos años.

Año	País	Valor cif u\$s	Cantidad	Unidad
2003	Francia	4570130	975033	Kilogramo
2003	China	4273186	3091559	Kilogramo
2003	Reino Unido	2287695	410562	Kilogramo
2003	Egipto	2205347	1813773	Kilogramo
2003	Argentina	8847	3646	Kilogramo
2002	Francia	4579199	965749	Kilogramo
2002	China	2637760	494773	Kilogramo
2002	Reino Unido	2574969	1882875	Kilogramo
2002	Egipto	2517494	2024821	Kilogramo
2002	Nueva Zelanda	1183650	317682	Kilogramo
2001	Francia	4969791	848788	Kilogramo
2001	Reino Unido	3487397	581539	Kilogramo
2001	Egipto	1768548	1492679	Kilogramo
2001	Nueva Zelanda	1713253	378324	Kilogramo
2001	EE.UU	835230	189042	Kilogramo

FUENTE: Fundación Exportar. año 2004

Del cuadro anterior se observa el bajo volumen exportado de Argentina, comparado con los principales países proveedores de mermeladas al mercado japonés.

El Precio a nivel importador argentino es interesante ya que la información de mermeladas que se está observando no es de tipo orgánica. La mermelada orgánica tendría un valor superior al 50 %.

Los precios que obtienen los proveedores internacionales son los siguientes:

PRECIOS NIVEL IMPORTADOR

CALIDAD	VALOR U\$S	ORIGEN	UNIDAD
CIF PROMEDIO DEL 2003	ARGENTINA	2.42	KILOGRAMO
CIF PROMEDIO DEL 2003	FRANCIA	4.69	KILOGRAMO
CIF PROMEDIO DEL 2003	REINO UNIDO	5.57	KILOGRAMO
CIF PROMEDIO DEL 2003	CHINA	1.38	KILOGRAMO
CIF PROMEDIO DEL 2003	EGIPTO	1.22	KILOGRAMO

Fuente: elaboración propia con datos de la pagina III.

Se observa que el precio es indiscutiblemente inferior en China y Egipto, países que poseen una competitividad muy interesante en precios, pero no en calidad. Los productos que poseen calidad e imagen natural; obtienen precios más que positivos, lo mismo se demuestra en el precio obtenido por kilogramo en Francia y Reino Unido. En el caso de Argentina el importador recibe un precio promedio de 2.42 dólares, pero el volumen importado es muy bajo comparado con los demás proveedores.

Síntesis.

Puntos positivos.

- Mercado de gran tamaño poblacional.
- Elevado ingreso per. cápita.
- Relaciones comerciales estables y duraderas en el tiempo.
- Mercado desarrollado con crecimiento económico.
- Obtención de precios a nivel importador muy rentables.
- Alta posibilidad de incrementar el volumen negociado.
- Alto interés de empresarios japoneses en nuestros productos.

Puntos negativos.

- Mercado distante, con alta incidencia en el precio del flete.
- Cultura muy diferente.
- Competidores con alto poder negociador.
- Pago de aranceles a la importación del producto elevados.
- Altos estándares de calidad para la obtención de certificados de productos orgánicos.

ESTADOS UNIDOS**Características generales**

El mercado americano es un inmenso mercado con más de 270 millones de personas, con centros de consumo con PBI muy elevado, el cual deriva en una capacidad de compra más que interesante.

El PBI per. Cápita es el más elevado de los mercados seleccionados, siendo el mismo de 36000 dólares.⁴¹

Los principales centros de consumo se mencionan a continuación.

Ciudades	Habitantes
LOS ANGELES, CA	3598000
NEW YORK, NY	7420000
CHICAGO, IL	2802000
HOUSTON, TX	1787000
PHILADELPHIA, PA	1436000

Fuente: Fundación Exportar. Sede Córdoba. Año 2004

Características de consumo.

Con respecto a los rasgos generales de mercado, el mismo es muy competitivo con grandes marcas que tienen el mayor dominio del mercado, por esto se necesita invertir tiempo y dinero para conocer el mercado.

Para los productos latinoamericanos, es muy importante saber que Estados Unidos se convirtió en una meca de los inmigrantes hispanos por varias razones:

Es una de las grandes potencias mundiales, está cerca y los ingresos de los latinoamericanos que allí trabajan supera ampliamente a los de su país de origen.

⁴¹ Enciclopedia Microsoft Encarta 2001.

Con sucesivos aluviones migratorios los hispanos se convirtieron en la primer minoría étnica. Superan los 35 millones de habitantes, representan el 35 % de la población.

Respecto a las posibilidades para los empresarios argentinos, los productos con más chances son los alimentos típicos; galletitas, golosinas y vinos⁴².

Restricciones a la importación.

Estados unidos ha introducido a lo largo de los años una variedad de leyes normas y regulaciones que afectan a la importación de productos agrícolas y alimentarios.

Los aranceles continúan siendo una importante barrera a la importación.

En la actualidad impone restricciones mediante contingentes arancelarios a la importación de productos que contengan azúcar, pero el producto bajo estudio no registra arancel de importación, según el nomenclador arancelario estadounidense (HTSUS).

Posición arancelaria.

Arancel (*)⁴³.

2007	Jams, fruit jellies, marmalades, fruit or nut pureé and fruit or nut pastes, obtained by cooking, whether or not containing added sugar or other sweetening matter:	
2007.99.10	Jams: Strawberry	2.2% *
2007.99.15	Jams: Currant and other berry	1,4%
2007.99.20	Jams: Apricot	3,5% *
2007.99.25	Jams: Cherry	4,5% *
2007.99.30	Jams: Guava	Libre
2007.99.35	Jams: Peach	7%
2007.99.40	Jams: Pineapple	4% *

⁴² Fuente: www.latinbusinessAssociation.com. Año 2004

⁴³ (*)El producto se encuentra incluido en el SGP (Sistema Generalizado de Preferencia), por lo que no tributaría arancel cuando proviene de Argentina.

2007.99.45 Other 5,6% *

Como consecuencia de los atentados terroristas, existe una política muy estricta en cuanto al ingreso de alimentos.

La preocupación por el bioterrorismo, hace que el gobierno establezca una serie de requisitos sanitarios.

Los mismos se sintetizan a continuación:

La autoridad principal en lo que hace a la importación de productos en los EE.UU. es el Servicio de Aduanas de los Estados Unidos (U.S. Customs Service). El Servicio de Aduanas tiene además la responsabilidad de poner en vigor los reglamentos relacionados con la importación impuestos por otros departamentos y entidades del gobierno. En el caso de los productos de la rama alimenticia, la jurisdicción recae sobre la Administración de Alimentos y Medicamentos, o FDA (Food and Drug Administration).

Los productos importados regulados por FDA están sujetos a inspección al momento del ingreso. Dentro de los cinco días hábiles de llegado el embarque, el importador llena los documentos de entrada con Aduanas, quien notifica a FDA. La Administración de Alimentos y Medicamentos, FDA, decide si necesita una muestra para analizar o no. Si decide no hacerlo, emite una nota de "proceder con la importación", con la cual el embarque está libre en cuanto a requerimientos de este organismo. Por otra parte, si se indica un "aviso de toma de muestra", los productos serán analizados por FDA, antes de que se autorice la entrada al mercado estadounidense.

Es importante destacar que los envíos que no cumplan con las leyes y los reglamentos serán retenidos, para modificarse de manera que los cumplan, o para destruirse o reexportarse a discreción de FDA. Por eso se recomienda contactar al FDA previo al envío de mercaderías alimenticias desde nuestro país.

Como regla general para todos los alimentos, así como en el caso particular de los dulces, jaleas y mermeladas, deben cumplir con los requerimientos de etiquetado que permiten su venta y

distribución al público en los Estados Unidos. Previo al envío de los productos a EE.UU., el FDA deber aprobar el etiquetado a utilizarse.

Por otra parte, existen requisitos específicos respecto de las mermeladas, jaleas y conservas de frutas. Los denominados "Standards of Identity", dictan especificaciones sobre proporción de frutas, partes sólidas y líquidas, así como los aditivos permitidos en la elaboración de las mermeladas, jaleas y conservas. Estos estándares rigen tanto para los productos de origen local, como para aquellos que provienen del exterior.

Proveedores.

Los principales Proveedores de los últimos años fueron los siguientes

Año	País	Valor cif u\$s	Cantidad	Unidad
2003	Taiwan	3445500	2842000	Kilogramo
2003	China	818600	430000	Kilogramo
2003	Tailandia	278900	625000	Kilogramo
2003	Suiza	227700	96000	Kilogramo
2003	Argentina	105000	50000	Kilogramo
2002	Taiwan	4315600	3692000	Kilogramo
2002	China	699400	230000	Kilogramo
2002	Canada	166700	178000	Kilogramo
2002	Tailandia	142500	353000	Kilogramo
2002	Argentina	31000	11800	Kilogramo
2001	Taiwan	1092100	1875000	Kilogramo
2001	Canada	295800	178000	Kilogramo
2001	China	144100	84000	Kilogramo
2001	Tailandia	108100	243000	Kilogramo
2001	Argentina	35800	14400	Kilogramo
Fuente: Fundación Exportar 2004				

Se puede observar que Argentina queda muy atrás con el volumen exportado de los principales competidores.

Las exportaciones aumentaron considerablemente en los periodos 2002 y 2003 como se destacó anteriormente.

Esto demuestra la potencialidad del negocio, y las oportunidades que ofrece este mercado si la comercialización es seria y constante.

Las razones por la cual Taiwán y China lideran el mercado de importación son los costos a los que se obtiene el producto.

Canadá es otro competidor con gran poder debido a la cercanía geográfica y a la calidad del producto con un precio realmente competitivo.

Se detallan los precios a nivel importador para observar la diferencia en costos de los mercados occidentales y canadiense.

CALIDAD	ORIGEN	VALOR U\$S	UNIDAD
Precio promedio por país	Taiwán	1.21	kilogramo
Precio promedio por país	China	1.90	kilogramo
Precio promedio por país	Tailandia	0.44	kilogramo
Precio promedio por país	Suiza	2.37	kilogramo
Precio promedio por país Argentina			2.10
kilogramo			
Precio promedio por país	Canadá	0.95	kilogramo

Fuente: elaboración propia con datos proveniente de la Pág. IX

El precio que se obtiene para el exportador argentino es muy atractivo, mejorándose con una mayor calidad de producto.

El bajo precio de importación de los competidores occidentales es muy notorio, pero la competencia que éstos realizan es en costos y no en calidad.

Canadá tiene un precio muy competitivo, debido principalmente a su cercanía geográfica, logrando una disminución en costos de flete, con una buena calidad de producto.

Síntesis.

Aspectos positivos.

- Mercado de gran tamaño, con centros de consumo muy importantes.
- PBI per. Cápita muy alto, logrando gran capacidad de consumo.
- Cultura abierta a productos extranjeros.
- Gran cantidad inmigrantes latinoamericanos.
- Importante posibilidad de expansión en el volumen exportado desde Argentina.
- Producto incluido en el SGP.
- Obtención de grandes rentabilidades para exportadores argentinos.
- Periodos de contra estación que aseguran un abastecimiento continuo del producto en el mercado.

Aspectos negativos.

- Mercado muy saturado y muy competitivo.
- Competidores con precios muy bajos.
- Grandes marcas dominan buena parte del mercado.
- Necesidad de invertir tiempo y dinero en conocer el mercado, buscar el profesional y canal adecuado, promoción del producto.
- Condiciones muy exigentes para la liberación de mercadería en aduana.
- Alto costo de flete.

CHILE

Características generales.

Este el país latinoamericano que mayor expectativa de crecimiento tiene, es el referente obligado de apertura y desarrollo económico debido a su agresiva promoción de las exportaciones, su política arancelaria y también sus acuerdos de libre comercio.

Actualmente posee un mercado interno de 15 millones de personas.

La capital y principal ciudad es Santiago, con una población de 4.703.954 habitantes. Además de Santiago, las ciudades más importantes de Chile son Concepción, centro agrícola e industrial, con una población de 372.252 habitantes; Valparaíso, principal puerto de mar, con 293.800 habitantes; Viña del Mar, popular centro turístico, con 335.512 habitantes; y Antofagasta, con 251.429 habitantes.

Su producto bruto interno creció en 3.1% en 2001, superando a Brasil, Estados Unidos y Japón.

El PBI per. Cápita es bajo, de aprox. 4000 dólares, comparado con los mercados antes mencionados⁴⁴.

Este país logró multiplicar más de 50 veces su mercado interno gracias a la negociación de tratados de libre comercio con la Unión Europea y Estados Unidos, entre otros. Los presentes tratados generan más competencia para las exportaciones argentinas con los productos de los países antes mencionados, debido al beneficio que obtiene el que compra.

Es probable que los precios de exportación a Chile deban bajar su precio para compensar el 6% de arancel que se ahorran los europeos y norteamericanos.

Posee una abrumadora cantidad de productos exportables de 85.1%, los cuales obtienen un arancel de 0% en las importaciones en UE y EE.UU.

⁴⁴ Enciclopedia Encarta 2001.

Al observar el comportamiento de su ventas externas surge como dato concluyente, que como Chile está modificando su estrategia comercial: sus exportaciones al MERCOSUR (US\$ 84 millones) cayeron un 35 %, y el impacto más fuerte lo lleva Argentina, destino al que sus envíos se desplomaron en 58%.⁴⁵

Los principales importaciones chilenas desde Argentina son productos primarios, como ser combustibles, cereales, grasas, aceites etc.

Restricciones.

Con respecto a las mermeladas, estas abonan un derecho del 6% del valor en aduana de la mercadería.

- Existen requisitos de etiquetado.
- Inspección sanitaria en el lugar de producción.
- Exigencia de utilizar una determinada aduana de entrada.

El mercado chileno es en términos absolutos muy pequeño, es excelente para las Pymes argentinas que desean insertarse en un mercado internacional.

El atractivo para los empresarios de menor magnitud resulta de factores como la estabilidad de la economía interna, la cercanía y el idioma entre otras.

Las exportaciones argentinas de jaleas y mermeladas pasaron de 66.000 a 171.000 dólares en un año, crecimiento que es muy importante.

El precio promedio a nivel importador es de 1,5 dólares el kilogramo, esto se observa en todo el MERCOSUR según datos de la Fundación Exportar.

⁴⁵ Fuente: Fundación Exportar.

Síntesis.

Aspectos positivos.

- Cercanía geográfica.
- Cultura similar.
- Estabilidad económica.
- Productos argentinos reconocidos con imagen positiva.
- Alto crecimiento del volumen importado de mermeladas desde nuestro país.

Aspectos negativos.

- Poca cantidad de habitantes en los principales centros de consumo.
- Alta competitividad de productos internacionales.
- Bajo nivel de compra de productos manufacturados argentinos.
- Existencia de derechos de importación.
- Exigencias de restricciones no arancelarias.
- Bajo PBI per. cápita.

BRASIL***Información general.***

El siguiente país es el mayor socio del MERCOSUR que tiene Argentina y pese al descenso en los últimos años en el comercio bilateral, Brasil sigue siendo el principal destino de las exportaciones argentinas.

En el 2002, compró el 18.7 % de nuestras ventas al exterior, pero llegó a captar un 30% en los años de apogeo del MERCOSUR.

No obstante, Argentina, afectado por la transición política descrita en el análisis de escenario, ha dejado al MERCOSUR fuera de las prioridades, sin capitalizar ese mercado.

Uno de las causas fundamentales del bajo nivel de integración logrado con el país vecino es el alto valor del transporte, altos valores de peajes, poco desarrollo de infraestructura que agilicen las operaciones de logística, falta de coordinación de políticas macroeconómicas, etc.

En cuanto a la demografía se observa que este mercado posee 175 millones de habitantes, y es la décima potencia del mundo con una densidad de población urbana del 80%, factor muy interesante en el desarrollo de futuros negocios. Contrarresta este panorama el PBI per. cápita, que no supera los 3200 dólares.

De los 172 millones de habitantes mencionados anteriormente 120 son de poder adquisitivo medio o bajo, sin embargo existe una franja poblacional nada despreciable (unos 40 millones de habitantes) capaz de pagar más por productos de calidad.

De todos modos los picos inflacionarios que se dieron en 2002 y principios del 2003 erosionaron el poder adquisitivo de los consumidores y aumentaron los costos para las empresas.

Entre los principales centros de consumo de mermeladas se ubican a:

CIUDADES	HABITANTES
Porto Alegre	1300000
Caxias do Sul	334500
Pelotas	308400
Canoas	287800
Novo Hamburgo	231200

Característica de consumo.

Como característica del modo de consumo de los brasileños, se observa que se consumen menos productos masivos que el argentino y el chileno. Por lo tanto se pueden determinar proyecciones de crecimiento para las mermeladas orgánicas.

En general los consumidores son jóvenes en promedio, comparado con los pares europeos, favoreciendo el consumo a futuro para las empresas.

La mayoría de los consumidores brasileños realiza compras semanales en pequeños supermercados o tiendas cercanas a su domicilio, típico de ciudades del subdesarrollo, perjudicando al producto bajo estudio, ya que la distribución es recomendable realizarla en grandes supermercados, y tiendas tipo gourmet.

Hay que tener en cuenta que no existen cadenas de supermercados que abarquen todo el país. Además, el hábito de compra varia según cada estado.

En San Pablo existe una fuerte presencia de los supermercados, al contrario de lo que sucede en Bahía donde es mucho mas fuerte la compra en almacenes y tiendas tradicionales.

Se evalúa fuertemente la relación entre el precio y el beneficio de los productos y se dan oportunidades a las nuevas marcas, principalmente en los productos de necesidad básica.

El precio de mermeladas tradicionales que se paga por kilogramo no supera U\$S 1.50.

Restricciones.

En cuanto a los requerimientos de importación de mermeladas situamos que según "portaria s.v.s. (secretaria de vigilancia sanitaria) n° 772/98 d.o.u. 2/10/98", la importación de este producto está sujeta al requerimiento de la licencia de importación después de su embarque, y sujeto a fiscalización sanitaria, antes de su liberación aduanera; realizada por la autoridad sanitaria del ministerio de salud, que finalizará el proceso de concesión de la licencia de importación.

Con referencia a las exigencias administrativas: el importador solamente sabrá si el producto que desea comprar precisa de licencia de importación no automática, al ingresar al siscomex.

La licencia de importación de mercaderías originarias y procedentes de los países miembros del MERCOSUR, cuyo examen sea de responsabilidad del departamento de comercio exterior (decex) esta siendo concedida de forma automática por el decex/nurop (núcleo de operaciones).

A partir del 31 de diciembre del 2003 entró en vigor la obligación de incluir una tabla nutricional impresa en el envase de los productos.

Las mermeladas no abonan ningún derecho de importación en el presente mercado.

Proveedores.

En cuanto a los principales proveedores de los últimos años ubican a los países como Alemania, Canadá, Bélgica e Italia como los mayores actores en volumen de importación.

En lo que respecta a la Argentina logró un incremento importante, pasando de 8000 dólares exportados en el 2002 a 30000 dólares en el 2003. Esta situación aún nos ubica muy distante con los principales proveedores.

Síntesis.

Aspectos positivos.

- Cercanía geográfica.
- Socio con Argentina en el MERCOSUR.
- Mayor mercado del MERCOSUR.
- Alto porcentaje de urbanización.
- Poco consumo de productos masivos.
- Mayor consumo en jóvenes.
- Centros de consumo con afluencia de turismo internacional.
- Principal destinatario de las exportaciones argentinas.
- 0% de aranceles a la importación.
- Exigencias cualitativas mínimas de importación

Aspectos negativos.

- Altos costos de transporte.
- Poco desarrollo del MERCOSUR.
- Bajo PBI. per. capita.
- Mayor consumo en tiendas de pequeño tamaño.
- Los hábitos de compra varía según cada estado.
- Diferencia en el idioma.

URUGUAY

Características generales.

País considerado en el proyecto por su cercanía geográfica, similar cultura y un PBI per cápita importante comparado con los integrantes del MERCOSUR. El mismo supera los 6000 dólares.

Uruguay tiene una población (según el censo de 1998) de 3.284.841 habitantes, con una densidad aproximada de 19 hab/km², que se concentra en su mayoría en la costa atlántica. Sólo un 9% de la población es rural.

El comercio con el extranjero tiene un papel importante en la economía uruguaya. En 1996 las exportaciones anuales alcanzaron un valor de 2.397 millones de dólares y las importaciones fueron de 3.323 millones de dólares.

Los principales socios comerciales son: Brasil, Argentina, Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, China e Italia.

Las exportaciones principales son: la confección, textiles, carnes, arroz y pieles.

Uruguay importa productos alimentarios, químicos, plásticos y resinas sintéticas, maquinaria y repuestos, y vehículos.

El turismo es un importante generador de divisas, el cual proviene de todo el mundo.

Las principales ciudades uruguayas son: Montevideo (1.378.707 habitantes), capital del país, principal puerto y centro económico; Paysandú (111.509 habitantes), puerto fluvial y centro industrial; Salto (117.597 habitantes), centro comercial y región productora de ganado y otros productos; y Punta del Este (6.000 habitantes), uno de los principales centros turísticos y balnearios del Cono Sur.

Consumo

Las características de consumo son similares a la de Argentina, donde predominan los pequeños almacenes. En general los productos argentinos son bien recibidos debido a la buena reputación de los mismos y al gran conocimiento de su origen.

El consumo de productos tipo gourmet es escaso en la mayoría de los hogares uruguayos, la mayor venta se produce en los hoteles internacionales e hipermercados.

Restricciones

Las mermeladas poseen una preferencia arancelaria del 100%, por lo que el producto no abona aranceles para su importación.

Sí se requieren una serie de requisitos sanitarios para la circulación del producto dentro del mercado interno, como ser los relativos al etiquetado, inspección sanitaria en el domicilio del exportador etc.

Proveedores.

En lo que se refiere a las importaciones de mermeladas sabor durazno Argentina lidera en el volumen negociado, las mismas se detallan a continuación:

Copartícipe	2002	2003
Argentina	64	65
Brasil	1	-
Chile	13	5
España	1	-
Total	79	70

Montos expresados en miles de dólares CIF.

Fuente: www.aladi.org Año 2004

El volumen es más que importante ya que el presente país ocupa el segundo lugar en el destino de las exportaciones argentinas.

La competencia se puede observar con bajo poder, debido a que el producto que ofrece Argentina es de calidad internacional y a un precio muy competitivo.

Síntesis.

Aspectos positivos.

- Cercanía geográfica.
- Idéntica cultura.
- Imagen positiva de los productos argentinos.
- Argentina es el principal socio comercial.
- Importante afluencia turística internacional.
- Fuerte posición competitiva ante los competidores internacionales.
- Bajos requisitos sanitarios a la importación.
- Arancel de importación 0%.

Aspectos negativos.

- Bajo nivel de consumo de productos tipo gourmet.
- Hábitos de compra de tipo subdesarrollado.
- Baja rentabilidad para los exportadores argentinos.
- Baja perspectiva de crecimiento para el negocio.

BIBLIOGRAFIA

Ficha Bibliográfica.

- Philip R. Cateora. “ Marketing Internacional”.Décima edición 1997. Editorial Irwin. España
- Michael E. Porter. “Estrategia competitiva”. Edición 1998. Editorial CECSA. México.
- Philip Kotler.“ Dirección de Mercadotecnia”.Octava Edición 1996. Editorial Prentice-Hall. México.
- Vern Tepstra, Ravi Sarathy. “ International Marketing”.Séptima edición 1998. Editorial The Dryden Press. Estados Unidos.
- Hugo Rodolfo Paz.“ Canales de distribución”.Segunda Edición 2000. Editorial Ugerman. Argentina.
- Dr Bloch. Roberto “ Las Economías Regionales y el Comercio Internacional”. Edición 1997. Argentina.
- Juan Carlos Ledesma. “Principios de Comercio Internacional”. Cuarta Edición 1993. Ediciones Macchi. Argentina.
- Arese Félix Héctor. “ Practica profesional de Negocios Internacionales”. Edición 2003. Editorial Norma. Argentina.
- Enciclopedia Microsoft Encarta2001.

Entes gubernamentales.

- Fundación Exportar. Sede Córdoba capital. Rosario de Santa Fe 231. 4 piso Of. A.
- Cámara de Comercio Exterior de Córdoba. Rosario de Santa Fe 231. 4 Piso Of. A.

Empresas.

Córdoba Internacional. Logística Internacional. Bv. Las Heras 68. Córdoba. Argentina.

Empresa: Palo Blanco. Producción de mermeladas Orgánicas. Villa la Bolsa. Prov. Córdoba. Arg.

Empresa: La casa del duende. Producción de dulces y embutidos. Villa General Belgrano. Prov. Córdoba. Arg.

Diarios.

- Infobae. Publicación fecha 6 de mayo del 2004.
- Diario La Nación. Suplemento de Comercio Exterior. Fecha: 12 de Julio de 2004.

Páginas Web consultadas en el año 2004.

- www.tierralibredigital.com.ar
- www.fao.org
- www.aladi.org
- www.latinbusinessassociation.com
- www.econlink.com.ar
- www.estudiobroda.com.ar
- www.mrecic.gov.ar/index.html
- www.aduanaargentina.com
- www.inta.gov.ar
- www.mercosur.org.uy
- www.wto.org
- www.mrecic.gov.ar
- www.indec.mecon.gov.ar
- www.minproduccion.gov.ar
- www.mercosur.org.uy