



UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL

EXPORTACIÓN DE CIRUELA DESECADA A
EMIRATOS ÁRABES UNIDOS
COCIAR - CONSORCIO DE CIRUELA ARGENTINA

Alumno: Correa Petter

Profesores tutores: Lic. Orlando Di Giuseppe
Lic. Martín Pouget
Lic. Celina Sozzi de Villanueva

Mendoza, noviembre de 2011

CALIFICACIÓN

.....

.....

.....

.....

.....

.....

INDICE

	Pág.
Resumen ejecutivo.....	7
Introducción.....	8
Capítulo I Perspectiva mundial.....	10
1 International Prune Association IPA.....	10
1.1 Panorama global de la ciruela.....	11
1.2 Demanda global de productos desecados.....	14
1.3 Tendencia del mercado.....	14
1.4 Las frutas desecadas, golosinas naturales.....	15
1.5 Alimentación saludable.....	16
1.6 Ciruelas desecadas y su utilización en la gastronomía.....	16
1.7 Tecnología e impacto competitivo.....	17
1.8 Uso estratégico del producto.....	18
1.9 Ventajas y oportunidades del mercado.....	18
Capítulo II Panorama nacional.....	20
2 Producción local.....	20
2.1 Secadores locales.....	23
2.2 Evolución de los precios.....	26
2.3 Contingencias climáticas.....	28
2.4 Comercio exterior.....	28
2.5 Principales destinos de exportación.....	29
2.6 Precios de exportación.....	31
2.7 Análisis competitivo de la industria, fuerzas competitivas de M. Porter.....	32
2.7.1 Amenaza de nuevos competidores.....	33
2.7.2 Poder de negociación de los proveedores.....	34
2.7.3 Poder de negociación de los compradores.....	34
2.7.4 Amenaza de sustitutos.....	35
2.7.5 Intensidad de la rivalidad entre competidores.....	35

	Pág.
Capítulo III Producto y la empresa	37
3 Enfoque sistémico.....	37
3.1 El producto.....	39
3.1.1 Propiedades nutritivas.....	39
3.1.2 Diferencia entre fruta desecada y fruto seco.....	40
3.1.3 Ciruelas desecadas y deshidratadas.....	41
3.1.4 Industrialización de la ciruela.....	41
3.1.5 Cadena de valor.....	42
3.1.6 Ventajas y desventajas del desecado.....	44
3.1.7. Potencial del producto.....	44
3.1.8 Análisis FODA.....	46
3.1.9 Empaque y comercialización de las ciruelas.....	49
3.2 COCIAR consorcio de ciruela Argentina.....	50
3.2.1 Organigrama.....	50
3.2.2 Misión, visión y objetivos.....	51
3.2.3 Planeación estratégica.....	52
3.2.4 La internacionalización de la empresa.....	53
3.2.5 Proceso de conformación y funcionamiento del consorcio.....	54
3.2.6 La negociación.....	55
3.2.7 Operativización del consorcio.....	55
3.2.8 Ventajas y desventajas del consorcio.....	56
Capítulo IV Mercado objetivo: Emiratos Árabes Unidos	57
4 Ficha país.....	57
4.1 Factores sociales y demográficos.....	60
4.2 Marco económico.....	60
4.2.1 Importancia económica del país.....	61
4.3 Comercio exterior.....	62
4.4 Mercado.....	64
4.4.1 Delimitación del sector frutícola EAU.....	65
4.5 Oferta, tamaño del mercado.....	65
4.5.1 Producción local.....	66
4.6 Demanda.....	67
4.6.1 Hábitos de consumo.....	68
4.6.2 Perfil del consumidor.....	68
4.6.3 Consumo aparente.....	69
4.6.4 Concentración geográfica de la demanda.....	70

	Pág.
4.6.5 Tamaño del mercado y su segmentación.....	71
4.7 Canales de comercialización.....	71
4.7.1 Uso del canal adecuado.....	72
4.7.2 Distribución, hipermercados y supermercados.....	74
4.7.3 Restaurantes, hoteles y tiendas gourmet.....	76
4.7.4 Principales distribuidores.....	77
4.8 Obligaciones de los operadores Food Bussines.....	77
4.9 Certificaciones HALAL requeridas en EAU.....	78
4.10 Compras gubernamentales.....	79
Capítulo V Operatoria de exportación.....	80
5 Operatoria de comercio exterior desde Mendoza a EAU.....	80
5.1 Partida arancelaria, derechos de exportación y reintegros.....	80
5.2 Acceso al mercado.....	81
5.3 Estructura arancelaria de EAU.....	81
5.4 Tramitación de las importaciones en EAU.....	81
5.5 Estructura general del sistema impositivo.....	82
5.6 Costos aduaneros asociados a la importación.....	83
5.6.1 Requisitos de ingresos especiales.....	84
5.7 Medios de pago.....	85
Capítulo VI Análisis económico-financiero.....	87
6 Consideraciones generales.....	87
6.1 Análisis económico.....	88
6.2 Costo de adquisición del producto.....	89
6.3 Costos de exportación y valor FOB.....	90
6.4 Valor FOB calculado por medio de fórmula.....	92
6.5 Cálculo de inversión inicial para la exportación.....	92
6.6 Transporte nacional.....	93
6.7 Presupuesto de ventas.....	94
6.8 Análisis financiero.....	94
Conclusiones.....	97
Fuentes de información.....	100

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio analiza la inserción comercial de las ciruelas desecadas en el mercado de Emiratos Árabes Unidos. Se presta especial atención a aspectos relacionados con la alimentación sana y saludable, resaltando el valor de la ciruela desecada a nivel local e internacional, teniendo en cuenta la tendencia actual de los estilos de vida y los cambios de hábito relacionados con el consumo alimenticio, lo que genera excelentes expectativas en el mercado objetivo, poniendo en evidencia la existencia de oportunidades comerciales. El sector industrial local es analizado mediante las fuerzas competitivas que interactúan entre sí, con el fin de determinar el grado de rivalidad existente en el sector. Con respecto al producto, se destaca los valores nutritivos y el potencial del mismo, así como también la industrialización de sub productos que permiten elaborarse a partir de la ciruela desecada. El estudio de mercado es el núcleo del presente trabajo ya que intenta determinar la demanda a través de un análisis cuantitativo y cualitativo del consumo aparente en el mercado emiratí. La estrategia comercial que se propone es la conformación de un consorcio de exportación.

INTRODUCCIÓN

1 Identificación del problema

La inexistente producción local de ciruelas en el mercado objetivo (en fresco - desecadas) y una elevada demanda de las mismas, debido a la amplia diversidad de la población limita la capacidad de elección y, a la vez, la insatisfacción de las necesidades de los consumidores y lo que ello conlleva con respecto a los hábitos de consumo.

1.1 Formulación del problema

¿Cómo podemos aprovechar las nuevas tendencias de alimentación para direccionar nuestras exportaciones de ciruelas desecadas, al mercado objetivo?

2 Objetivos

Generales

- Establecer un consorcio de exportación que permita redistribuir el riesgo.
- Proponer la comercialización de ciruelas desecadas, inexistentes en el mercado objetivo.

Específicos

- Lograr introducir el producto en el mercado objetivo bajo análisis de precios de la competencia.
- Establecer una imagen-producto que posicione la ciruela local en dicho mercado.

3 Justificación

Emiratos Árabes Unidos es un importante consumidor de fruta desecada en general. La amplia diversidad de población y el elevado número de turistas que visitan el país cada año, genera una mezcla cultural evidente, factor que despierta el interés en probar nuevos productos, por lo que genera nuevas expectativas comerciales en el rubro alimenticio.

Esto motiva la conformación de consorcios de exportación debido a que Emiratos Árabes Unidos se muestra como un mercado potencial en cuanto a diversidad de nacionalidades y se complementa con el poder adquisitivo que tienen sus consumidores. Se espera obtener excelentes resultados sobre las futuras exportaciones de ciruelas desecadas argentinas.

4 Hipótesis

Si se establece alianzas estratégicas con productores locales tal como la conformación de un consorcio de exportación, podrían bajarse el precio del producto y mejorar su competitividad para lograr un posicionamiento en EAU de la ciruela desecada argentina.

5 Metodología

Observación documental

- Libros, diarios, revistas y páginas web.

Observación de campo

- Entrevista a experto: Ing. Paul Burlot, Gerente de la Asociación de productores de ciruela para desecado de Mendoza.
- Entrevista a experto: Ing. Agrónoma Cecilia Fernández, IDR (Instituto de desarrollo rural).

CAPITULO I

PERSPECTIVA MUNDIAL

1 International Prune Association (IPA)

En 1990 se constituyó en Francia la International Prune Association (IPA), integrada por los principales países productores de ciruela seca: Argentina, EE.UU Chile, Francia, Italia, Sudáfrica y Australia.

Los principales objetivos de la entidad son:

- Vincular a los productores mundiales de ciruelas secas
- Proteger los intereses de los productores
- Aumentar el consumo mundial de ciruelas secas
- Garantizar a los miembros el intercambio de información sobre producción y movimientos de los mercados
- Organizar encuentros económicos entre los miembros

Cada 18 meses la IPA realiza un congreso mundial donde se trata temas de actualidad sobre producción, las perspectivas de evolución, técnicas de producción, conocimientos científicos y herramientas para el desarrollo del consumo. La producción mundial de ciruela está concentrada en 7 países, todos miembros de la IPA.

Pueden ser miembros de la asociación:

- Productores de ciruela secas o pasas
- Productores-transformadores reconocidos como productores significativos por los miembros productores de sus países
- Organizaciones representativas de los productores de ciruelas secas

Además acepta miembros asociados, que son transformadores de ciruelas que no cumplen las condiciones para ser miembros y ejerciendo su actividad en un país miembro.

La IPA se encuentra realizando importantes esfuerzos para la promoción del consumo de ciruelas desecadas en mercados del Medio Oriente. Asimismo, es posible encontrar esfuerzos particulares en China y Asia en general, donde actualmente existe un bajo consumo y se proyecta el muy necesario aumento del mismo, que permita a la industria de la ciruela desecada seguir creciendo.

1.1 Panorama global de la producción de ciruela

En 2010, dicha producción alcanzó las 275 mil toneladas de producto seco, teniendo en cuenta que el 70% del total es producido por los países del hemisferio norte y el resto por los del hemisferio sur. Se viene registrando un desplazamiento de la producción de ciruelas secas desde el hemisferio norte hacia el hemisferio sur, ya que en el año 2000 el primero concentraba el 86%. En comparación al 2011, la oferta total de ciruela desecada asciende a 350 mil toneladas versus una demanda de 270 mil (año 2010), donde EEUU mantenía cerca del 50% del total, reduciendo en el último

tiempo el promedio de 150 mil toneladas de producción, generando el espacio necesario para mantener un nivel de precios en el mercado internacional, similares a los obtenidos entre los años 2005 y 2006, permitiendo además que la ciruela desecada se mantenga como un negocio rentable. Panorama que favorece ampliamente a los productores del hemisferio sur.

Históricamente Estados Unidos y Francia fueron los principales productores mundiales. En el 2000 sumaban el 86% de la producción total, pero Chile y Argentina están protagonizando un fuerte incremento de su producción en este 2011 debido a que se logró en la oferta un diferencial de 60 mil toneladas, lo que en términos concretos es la demanda interna de Estados Unidos. Chile y Argentina totalizan junto con Estados Unidos el 80% del total de producción de ciruela desecada, desplazando a Francia como segundo productor mundial.¹

Los principales países productores integrantes de la IPA:

- Estados Unidos con un volumen superior al 50% del total mundial
- Francia con el 20%
- Chile 15%
- Argentina 15%

Durante los últimos años, el aumento de superficie implantada con ciruelos, produjo una sobreoferta en la producción y un aumento significativo de los stocks mundiales de ciruelas secas. Las políticas para aumentar el calibre de las ciruelas desecadas destinadas al consumo directo favorecieron el desarrollo de industrias que utilizan este tipo de fruta como materia prima: fábricas elaboradoras de jugos, dulces y pulpas. El mercado mundial de la ciruela desecada presenta una clara segmentación de la oferta: la ciruela President, agridulce, liderada por EE.UU y la ciruela D´Agen, dulce, liderada por Francia y Argentina respectivamente.

¹The Clipper, “Productos deshidratados saludables”. Suiza, Año XV, N° 105, consultado 20/07/2011

Argentina, aporta el 15% del total de la producción mundial de ciruelas desecadas. En los últimos años se registró en el país un gran crecimiento de la superficie implantada con ciruelos para industria, como resultado del "Programa de reconversión frutícola" instrumentado por la provincia de Mendoza. Actualmente, el área plantada alcanza las 14.000 has, un tercio de las cuales están por ingresar al circuito productivo. Según estimaciones oficiales, la producción nacional de ciruela seca será del orden de las 50.000 a 60.000 toneladas para 2011. Se debería encarar un programa de promoción de la calidad y desarrollo del sector industrial de secado, para acompañar el potencial de crecimiento de la actividad, favoreciendo la inserción del producto en el mercado internacional.²

Sin embargo se aprecia una mayor preocupación en Francia y California, asociada a la baja en los precios internacionales debido a una mayor oferta y a la vez un alza en los costos (menores subsidios y costos más altos que hace una década, respectivamente) lo que ha disminuido la competitividad de estos mercados.

La presencia de Argentina en el vigésimo congreso de la IPA, fue destacada en el último número de The Clipper. Esta es una de las más importantes revistas del orbe especializadas en la industria agrícola tanto en productos secos como desecados, donde se aborda las tendencias a nivel mundial en el consumo y producción, junto con tomar el pulso a los mercados, temas tecnológicos y avances dentro de la industria desde una perspectiva global. La revista estuvo presente en el último congreso de la IPA en Sudáfrica, donde resaltó la presencia de Argentina (cuarto país productor y exportador de ciruela desecada en el mundo), argumentando la excelente calidad de sus ciruelas D'Agén en el mercado internacional.

²Instituto de Desarrollo Rural. "Desarrollo Frutícola", disponible en línea www.idr.org.ar, consultado 20/07/2011

1.2 Demanda global de productos desecados

Como los estándares de vida a nivel global crecen constantemente, la gente en general está empezando a cuidar su salud ya que desean una buena calidad de vida. La demanda de estos alimentos naturales está incrementándose en el mercado y no hay un límite futuro para estos productos desecados. Argentina puede ser un proveedor de mayor nivel para satisfacer una demanda global que crece anualmente.

La demanda por fruta desecada lleva más de 20 años aumentando en forma constante a nivel mundial. Hace ya algunos años, estudios científicos revelaron que, si bien son calóricos, poseen importantes cualidades nutritivas para la salud. Incluso hoy muchos expertos recomiendan a los enfermos del corazón y a los diabéticos consumir frutos desecados. Estudios recientes aseguran que previenen desde el Alzheimer y hasta el cáncer. Las frutas desecadas permiten cuidar la salud y disfrutar del dulce sabor de la naturaleza.

La ciruela desecada es parte esencial de muchas dietas de la cultura árabe y comenzaron a ser cada vez más requeridas por: Europa, Medio Oriente y Estados Unidos.

1.3 Tendencia del mercado

Las políticas que siguen los principales países productores para fomentar el consumo son diferentes: por un lado se encuentra Francia que realizó importantes inversiones para que los consumidores relacionen la ciruela desecada como fruta, por otro lado los Estados Unidos la ubicaron como un snack que aporta fibras a la dieta. Esta disociación lleva a que Francia ubique a la ciruela seca en las góndolas de las frutas frescas y Estados Unidos en las de snacks y productos energéticos.

El consumo mundial es muy dispar de un país a otro, incluso dentro de los productores. El principal consumidor mundial es EEUU seguido de Francia con cerca de 550 gr. por habitante al año. En los demás países productores se observa un

consumo anual entre 150 gr. y 200gr. por habitante. Argentina tiene un consumo per cápita muy bajo, llegando sólo a 40gr. por habitante por año.

Una particularidad que presenta este sector es que el consumo se mantiene constante debido a los grandes esfuerzos que realizan los países productores para mantener un mercado de colocación.

1.4 Las frutas desecadas, golosinas naturales

Las ciruelas desecadas son nutritivas por lo que representan un importante alimento para los deportistas, ya que les ayudan a rendir al máximo, además son ricas en agua y en grasas saludables, incluso son una importante fuente de vitaminas, minerales, fibras, fitosteroles y antioxidantes y sobre todo una excelente fuente de energía.

Debido a su valor nutritivo es que se les considera apropiados para reponer fuerzas tras un intenso y duradero esfuerzo físico, en especial si conlleva un importante gasto energético. Es por ello que se considera adecuada en deportes de gran esfuerzo, largas caminatas de varias horas o pruebas deportivas de gran duración y esto es debido a que según se van acabando las reservas de glucógeno, el organismo emplea las grasas como combustible.

Hay que señalar que además de grasas saludables y carbohidratos, los frutos secos poseen proteínas, aunque éstas están incompletas ya que son deficientes en un aminoácido esencial: la metionina, pero esto se puede solucionar, porque este aminoácido se encuentra presente en los cereales, por lo que si se toma cereales con frutos secos en la misma comida, se obtiene proteínas de gran calidad y tan completas, como las de la carne, el pescado, la soja o los huevos.

1.5 Alimentación saludable

Consumidas desde hace más de 12.000 años, las frutas desecadas son un alimento que se distingue por sus grandes aportes energéticos y su elevado valor calórico. Constituyen un complemento idóneo de la dieta por su alto contenido en distintos nutrientes, es por eso que las ciruelas desecadas deberían formar parte de cualquier dieta saludable. Sin embargo hay que tener cuidado cuando se sigue dietas bajas en calorías o se sufren problemas digestivos.

En dosis moderadas, estos frutos deberían estar presentes en todas las dietas y en cualquiera de sus variedades, ya que combinan fácilmente con los demás alimentos.

A lo largo de la historia las frutas desecadas han sido un alimento fundamental. Son parte tradicional de muchas culturas, por su variedad complementan prácticamente cualquier dieta. Son un delicioso agregado a muchas recetas de gastronomía gourmet.

1.6 Frutas desecadas y su utilización en la gastronomía

Muchas personas consideran los frutos secos como un excelente aperitivo o como buenos tentempiés entre horas, pero su potencial en la cocina es altísimo. Los postres son uno de los grandes beneficiados por el sabor de los frutos secos, son perfectos para enriquecer bizcochos, turrone, magdalenas, un pastel.

También las frutas desecadas molidas pueden ser un buen sistema para darle consistencia a cremas, sopas, salsas y purés. La fruta seca puede convertirse en uno de los principales aliados de los vegetarianos a la hora de obtener grasas de origen no animal, que además disponen de excelentes propiedades cardiosaludables.

Un estudio publicado por el British Medical Journal reveló que las personas que comen frutas desecadas cinco veces o más a la semana tienen un 35% menos de riesgo de sufrir enfermedades del corazón.

1.7 Tecnológica e impacto competitivo

Es importante para el desarrollo competitivo y sustentable de la ciruela desecada tipificar la producción de la ciruela desecada en Mendoza para alcanzar una calidad reconocida a nivel mundial a través de la implementación de técnicas de manejo productivo y de transferencia de conocimientos y tecnología para que la producción local tenga una imagen desarrollada y reconocida, y que también sea persistente en el tiempo, tanto a nivel nacional como a nivel mundial.

Para obtener una calidad reconocida a nivel mundial se debe homogeneizar los procesos de producción con el fin de obtener los estándares de calidad demandados por los mercados internacionales.

A fin de acompañar estas nuevas tendencias de consumo, la innovación tecnológica a nivel primario y de transformación debería estar presentes en la cadena de valor de la ciruela desecada mediante el desarrollo de nuevas tecnologías de secado, utilizando fuentes de energía alternativa y otras que beneficien directamente a la producción y transformación de la fruta.

La cambiante tecnología proporciona muchas oportunidades de negocio a corto y largo plazo es por eso que los proveedores y/o productores locales deben estar alertas a las percepciones y actitudes de los consumidores ante los avances tecnológicos para cubrir así la nueva demanda.

1.8 Uso estratégico del producto

La mayoría de los consumidores desean hoy en día productos nuevos e innovadores y es por eso que hay que ser competitivos a la hora de encarar los diferentes mercados o nichos de mercados. Hay que mejorar los procesos de producción de los mismos en cuanto a calidad, envasado, etiquetado, utilizar todos los medios posibles de persuasión con los clientes aplicando un marketing agresivo para demostrarles los nuevos e innovadores productos que ellos prefieren consumir o elegir en su decisión de compra.

Se debe crear una estrategia centrada en la calidad total como lo ha desarrollado Francia en su mercado interno, lo que se ve reflejado en internacionalmente siguiendo una cadena logística que va desde la ciruela fresca pasando por la desecada, galletas, jugos, licores, bombones, energizantes. Muestra que hay que tener en cuenta en todo momento las necesidades y en base a ello poder desarrollar las estrategias para poder obtener los beneficios tanto en el mercado interno como en el internacional.

Las alianzas estratégicas juegan un rol preponderante hoy en día al penetrar un mercado, genera mejores expectativas de rentabilidad e ingresos a futuro, el uso de los mismos puede generar grandes beneficios a largo plazo.

1.9 Ventajas y oportunidades del mercado

En Argentina, cuarto productor y también cuarto exportador mundial en este segmento, el cultivo de ciruela para industria se expandió en las regiones sur y sudeste de la provincia de Mendoza como una alternativa de reconversión de la producción de uva común y allí se encuentra el 90% de la superficie plantada con ciruelos para industria. El resto de los cultivos se encuentran en las provincias de Neuquén y Río Negro.

Por otro lado, además de los factores internacionales, la producción nacional de ciruela seca se encuentra en un período de expansión producto de la recuperación de los montes. Además, el aumento en la producción fue acompañado por la diversificación de destinos y el agregado de valor de los productos vendidos.

Argentina cuenta con una ubicación de privilegio en el contexto mundial debido a los bajos costos de producción, economías de escala y a la contraestación anticipada de su producción respecto de los competidores del hemisferio norte.

Además cuenta con un potencial diferenciador de producto que es ciruela secada a sol, que adquiere relevancia al momento de posicionar al producto dentro de los alimentos sanos y naturales. El período de cosecha-producción de cada país es muy corto, estimándose en uno a dos meses y el orden de entrada en producción de los distintos países es:

CUADRO N° 1

Meses de cosecha-producción de países productores de ciruela

Agosto	EEUU
Septiembre	Francia
Febrero	Argentina
Marzo	Chile y Australia
Abril	Sudáfrica

Fuente: IPA

Es debido a esto que Argentina cuenta con posibilidades de convertirse en uno de los principales productores del mundo y en el más importante competidor de Francia en el mercado de la ciruela D´Agen.

CAPITULO II

PANORAMA NACIONAL

2 Producción nacional

Según datos del Instituto de Desarrollo Rural (IDR) 2011, aproximadamente el 98% de la producción de ciruela deshidratada y desecada se realiza en la provincia de Mendoza y el resto en San Juan. Dentro de la provincia la ciruela es el segundo cultivo frutal, escoltando de cerca al durazno para industria.

El 76% de la producción se concentra en el oasis sur de la provincia que comprende los departamentos de Gral. Alvear y San Rafael, seguido por la zona este, que produce el 19%.

En el siguiente gráfico puede apreciarse que la superficie implantada de ciruela para industria ha tenido un crecimiento constante en los últimos 5 años, incrementándose un 7% en el 2010 si se lo compara con el año 2009.

CUADRO N° 2**Producción de ciruela para industria en Mendoza (2005-2010)**

Campaña	Superficie (Ha.)	Producción (Tn.)
2005/6	7.632	155.899
2006/7	8.307	110.711
2007/8	9.637	100.551
2008/9	9.947	202.870
2009/10	10.656	48.547

Fuente: IDR

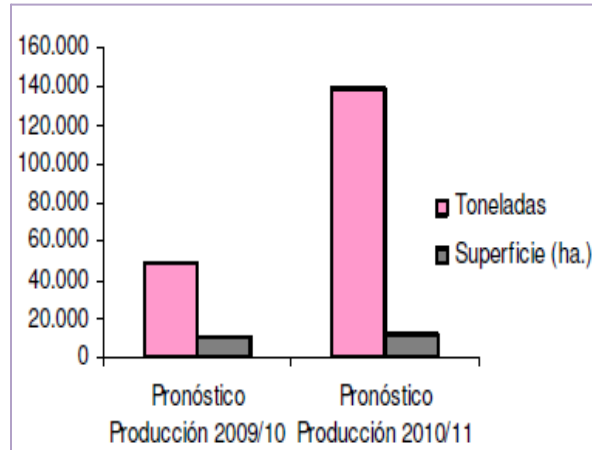
La ciruela es la segunda fruta de mayor relevancia en el total de la producción frutícola de Mendoza. El primer lugar corresponde al durazno, con el 38% del total, seguido por la ciruela con el 33%. El tercero y cuarto puestos corresponden a la pera (16%) y a la manzana (13%).

Para la temporada 2011, en principio, se estimó una producción de 181.179 toneladas de ciruela destinada a industria. Con posterioridad, el Instituto de Desarrollo Rural de Mendoza (IDR), ajustó esa cifra como último valor para la cosecha 2011 una producción de 160.300 toneladas de ciruela para industria y un total de 55.681 toneladas de ciruela desecada.

No obstante esta circunstancia, si se compara la última producción, los números indican que la ciruela para industria es una variedad que marcó esta temporada un crecimiento muy significativo dado que de las 33.200 toneladas estimadas para el período 2010 en la zona sur de Mendoza, se pasó a 160.300 toneladas previstas en la temporada 2011. Esto significa un incremento del 381% en la comparación de ambos períodos.³

³ Ibídem, pág. 13

CUADRO N° 3
Pronóstico producción de ciruela para la industria 2010/11
versus pronóstico producción 2009/10



Fuente: IDR

Este incremento de la producción acentúa algunas preocupaciones sectoriales, destacándose en particular las siguientes:

- La disponibilidad y condiciones del financiamiento de la industrialización de la ciruela.
- La necesidad de aumentar las exportaciones para colocar el mayor volumen producido y, en igual sentido, diversificar los mercados de destino.
- El requerimiento de afrontar el costo del remanente, considerando que no se podrá colocar la totalidad de la producción, sumado al stock disponible del año anterior.
- El incremento que registran los costos de producción, dado que se estima muy difícil que los precios de venta puedan alcanzar una mejora que neutralice la pérdida de rentabilidad.

2.1 Secaderos locales

En Mendoza existen 3 tipos de secaderos: de horno, solares y mixtos. Del total de secaderos que posee la provincia de Mendoza el 82% están en el oasis sur.

CUADRO N° 4

Distribución departamental de secaderos de fruta de Mendoza.

Departamentos	Cantidad de secaderos
Tupungato	1
Gral. Alvear	113
Junín	18
La paz	6
Lavalle	2
Maipú	3
Rivadavia	8
San Martín	22
San Rafael	297
Santa rosa	28
TOTAL	498

Fuente: IDR (Censo de Secaderos de Mendoza 2010)

Secado horno

- Cantidad de bocas totales: 498.
- Capacidad diaria de secado*1: 4.382 toneladas.
- Período normal de secado*2: 20 a 30 días (34 teórico).
- Capacidad teórica total de secado en hornos: 87.640 t a 131.460 toneladas.

Secado solar

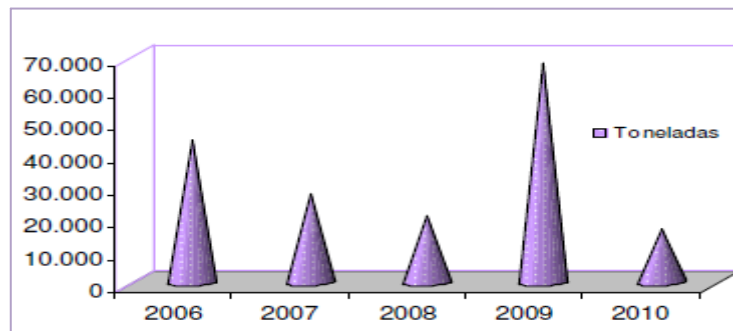
- Superficie en playas de secado: 341 ha.
- Capacidad de secado por vuelta: 40.920 toneladas.

- Número de vueltas o volcadas*1: 1,5 a 2 por año.
- Capacidad teórica total de secado solar: 61.320 t a 123.000 toneladas.

El negocio de las ciruelas desecadas, que se desarrolla principalmente en Mendoza, se encuentra en fuerte crecimiento actualmente debido al cambio de las condiciones del mercado mundial. Las principales razones del incremento de la producción fueron las excelentes condiciones climáticas que se dieron durante el período de florecimiento de la ciruela. En concreto, las actuales ventajas para la Argentina vienen del lado de las desventajas en el hemisferio norte.

CUADRO N° 5

Producción de ciruela seca en Mendoza



Fuente: IDR

Estados Unidos, que fue líder durante muchos años no tiene pronosticado crecimiento alguno, en tanto que Francia tampoco tendrá un incremento pronunciado de la producción, generando una gran oportunidad comercial para la producción argentina en los próximos años, debido al aumento de los montes cultivados y a la ubicación geográfica de la que goza.

CUADRO N° 6

**Evolución de los principales productores de ciruela seca en toneladas
Años 2005 - 2010**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<i>EE.UU.</i>	84.581	171.283	74.036	117.634	147.500	131.500
<i>Francia</i>	45.602	50.689	47.465	29.661	41.000	41.000
<i>Chile</i>	35.000	53.000	42.330	52.000	50.000	54.000
<i>Argentina</i>	24.015	40.000	28.500	25.000	40.000	15.660

Fuente: IPA

Los inconvenientes de los EEUU, principal exportador mundial, son debido a las altas temperaturas presentes en el momento de floración de los ciruelos, lo que redujo el tiempo de flores, impidiendo completar el proceso de polinización. Por su parte, se espera que la producción en Francia decrezca un 19% con respecto a la campaña anterior debido a condiciones climáticas menos favorables.

CUADRO N° 7

Producción potencial de ciruela desecada en toneladas

<i>País</i>	<i>Año 2010</i>	<i>Año 2015</i>	<i>Variación%</i>
<i>EE.UU.</i>	131.500	131.500	0%
<i>Chile</i>	54.000	100.000	85%
<i>Francia</i>	41.000	43.000	5%
<i>Argentina</i>	15.660	50.000	219%
<i>Australia</i>	4.000	5.800	45%
<i>Italia</i>	1.880	1.960	4%
<i>Sudáfrica</i>	1.720	2.100	22%

Fuente: IPA

Este contexto genera un marcado optimismo para Argentina, donde están los principales productores y exportadores del hemisferio sur. Tan drástica es la caída de la producción norteamericana que inclusive genera expectativas favorables para Francia, quien también presenta una cosecha menor. Para Argentina esta situación coyuntural despierta positivas expectativas; en las anteriores campañas ya había ganado participación en mercados internacionales, debido a la competitividad de sus precios y a la mejor calidad de sus ciruelas con respecto a otros países productores.

En este contexto se espera un aumento de precios, que en el plazo inmediato puede ser del 20%, pero también se presenta la invalorable posibilidad de ganar participación en aquellos mercados a los cuales Estados Unidos provee.

En el ranking de los productores, a Estados Unidos le siguen Francia, Chile y Argentina. La futura campaña 2011 se caracteriza por una inusual y significativa caída en los volúmenes producidos no sólo en Estados Unidos sino también en Francia. Estos países exportan cerca del 40% de su producción mientras que Argentina destina al mercado externo un 90% de su cosecha.⁴

A pesar que las estadísticas 2010 reafirman el liderazgo que mantiene California de las ciruelas desecadas, que a pesar de haber perdido participación el último año, posee el 48% del mercado, se destaca el interesante crecimiento que ha tenido Argentina tanto en volumen como en valor.

CUADRO N° 8

Estadísticas de la IPA – Flujo de ciruelas en

IPA statistics - Nr 25 - May 2011

Crop Year	Beginning stocks (1)	Marketable crop (2)	Total stocks (1+2)	Imports	Total supply	Export shipments	Domestic Market	Total shipments
1991	1 395	7 000	8 395	0	8 395	8 183	1 800	9 983
1992	1 095	7 200	8 295	0	8 295	4 989	1 650	6 639
1993	595	10 300	10 895	19	10 914	6 659	2 100	8 759
1994	890	6 500	7 390	22	7 412	9 637	1 200	10 837
1995	1 730	8 000	9 730	53	9 783	7 237	1 000	8 237
1996	800	8 000	8 800	108	8 908	4 592	1 200	5 792
1997	2 230	5 600	7 830	71	7 901	7 766	2 100	9 866
1998	0	10 500	10 500	44	10 544	9 217	1 327	10 544
1999	0	13 000	13 000	2	13 002	11 311	1 691	13 002
2000	0	15 000	15 000	94	15 094	14 650	444	15 094
2001	0	16 360	16 360	56	16 416	15 232	1 256	16 488
2002	0	25 000	25 000	5	25 005	23 861	1 144	25 005
2003	0	29 934	29 934	1	29 935	28 819	1 201	30 020
2004	0	16 268	16 268	556	16 824	14 999	1 756	16 755
2005	0	24 015	24 015	69	24 084	23 014	1 200	24 214
2006	200	40 000	40 200	130	40 330	38 954	1 200	40 154
2007	200	28 500	28 700	1 000	29 700	26 500	1 200	27 700
2008	2 000	25 000	27 000	1 000	28 000	22 263	1 200	23 463
2009	4 500	43 000	47 500	1 000	48 500	34 931	1 200	36 131
2010	12 400	25 660	38 060	1 000	39 060	28 045	1 000	29 045
2011	10 000	60 000	70 000	0	70 000	0	0	0

toneladas

Fuente: IPA

⁴ International Prune Association, “Congreso Mundial”, disponible en línea www.ipaprunes.org, consultado el 22/07/2011

2.2 Evolución de los precios

El aumento de los precios internacionales y la posibilidad de incursionar en nuevos mercados permitieron al sector ingresar a un círculo virtuoso que se observa en la mejora de la calidad comercial de la fruta y en el aumento de los precios al productor.

Más del 90% de la producción nacional de ciruela desecada se destina al mercado internacional. Argentina es el primer país del sur que ingresa al mercado con una importante tendencia a la diversificación de mercados y el valor agregado.

CUADRO N° 9

Evolución de los precios de ciruela desecada - Mendoza 2011

MES	CONTADO		FINANCIADO	
	KILOS	PRECIO	KILOS	PRECIO
Enero	-	-	-	-
Febrero	27,761.00	1.34	-	-
Marzo	528,258.10	1.05	33,936.00	1.02
Abril	402,600.00	1.09	25,134.00	1.20
Mayo	1,880,122.66	1.17	849,115.54	1.21
Junio	635,522.50	1.20	2,630,725.00	1.05
Julio	138,440.00	0.92	-	-
Agosto	2,948.00	1.10	78,524.00	1.26
Septiembre	1,152,034.16	0.94	942,323.00	1.06

Fuente: Bolsa de Comercio de Mendoza

CUADRO N° 10**Evolución de los precios de ciruela desecada - Mendoza 2010**

MES	CONTADO		FINANCIADO	
	KILOS	PRECIO	KILOS	PRECIO
Enero	-	-	-	-
Febrero	94,553.00	0.77	-	-
Marzo	494,139.00	0.63	46,140.00	0.65
Abril	484,709.40	0.67	70,000.00	0.60
Mayo	-	-	-	-
Junio	-	-	-	-
Julio	-	-	-	-

Fuente: Bolsa de Comercio de Mendoza

Se estima una oferta de 350 mil toneladas de ciruela desecada para 2011 donde California mantiene cerca del 50% del total, reduciendo en el último tiempo el promedio de 150 mil toneladas de producción, generando el espacio necesario para mantener un nivel de precios en el mercado internacional, permitiendo además que la ciruela seca se mantenga como un negocio rentable.⁵

La producción argentina pasó de 25.660 toneladas de fruta desecada en el 2010 a 60.000 en la campaña 2011. Además de los mejores precios a los que puede vender cuenta con amplias ventajas comparativas que se resaltan en los capítulos posteriores.

2.3 Contingencias climáticas

Las contingencias climáticas son factores que tienen gran impacto sobre la producción y en muchas ocasiones generan fluctuaciones muy bruscas de la misma.

⁵ *Ibíd.*, pág.26

Una de las principales contingencias son las heladas, seguidas por el granizo y el viento zonda.

Existen dos formas de combatir dichos factores, una forma pasiva que tiene que ver con la contratación de seguros, diversificación de especies y multiplicidad territorial.

La forma activa comprende métodos más directos, como la utilización de calefactores para combatir las heladas, el uso de mallas antigranizo y el sembrado de núcleos para combatir el granizo.

La oferta en Argentina de mallas antigranizo es escasa y como es un producto importado, su adquisición representa para los productores un alto costo que dificulta su empleo.

2.4 Comercio exterior

Las exportaciones argentinas de ciruela desecada y deshidratadas registraron en 2010 un volumen de 27.403 toneladas, por un monto total de UDS 51.111 FOB. Al comparar dichos valores con los registrados en el año 2009, se observa una disminución de las exportaciones del 22% en volumen y del 16% en valor. Tomando como referencia el volumen exportado, Brasil y Rusia aparecen como los dos principales destinos de nuestros envíos al mercado externo. El mercado de EAU no es uno de los principales destinos de sus exportaciones, el país árabe adquiere el 0.8% del valor y volumen total de las exportaciones argentinas de ciruelas desecadas al mundo.

CUADRO N° 11

Exportaciones argentinas de ciruela desecada año 2010 versus 2009



Fuente: INDEC

2.5 Principales destinos de exportación de ciruela desecada Argentina

2.5.1 Brasil

Este país conserva el primer puesto dentro de los principales destinos de exportación de ciruelas desecadas, manteniendo la misma participación que en el año 2009.

Brasil es el mercado natural de los productos mendocinos, ya que adquiere grandes volúmenes difíciles de colocar en otros países. Su cercanía y la zona de libre comercio explican las principales ventajas que tiene este destino.

2.5.2 Rusia

Este país, ocupa el segundo lugar dentro de los cinco destinos más importantes de ciruela desecada. En el año 2010 tuvo un incremento del 8% de su participación sobre el total exportado.

Rusia no es autosuficiente en ciruelas desecadas, básicamente porque su producción de frutas se ve limitada por particularidades climáticas y geográficas. Como consecuencia de ello se abastece de proveedores externos. Argentina es el principal proveedor de las importaciones rusas de esta fruta desecada.

CUADRO N° 12

Principales destinos de exportaciones argentinas según volumen

Año 2010 versus 2009

País Destino	2009	2010	Variación
Brasil	33%	33%	0%
Rusia	19%	26%	8%
España	16%	10%	-6%
Argelia	6%	6%	0%
Países Bajos	4%	2%	-1%

Fuente: INDEC

CUADRO N° 13

Tipo de ciruelas argentinas exportadas año 2010 versus 2009

Año 2009	Toneladas	%
Ciruelas c/carozo	16.983	48%
Ciruelas s/carozo	18.175	52%
Total	35.158	100%

Año 2010	Toneladas	%
Ciruelas c/carozo	10.457	38%
Ciruelas s/carozo	16.946	62%
Total	27.403	100%

Fuente: INDEC

En cuanto a los tipos de ciruelas exportadas, en el año 2009 las ciruelas con y sin carozo tuvieron una participación similar dentro del total exportado: 48% y 52% respectivamente.⁶

Sin embargo en 2010, las ciruelas sin carozo tuvieron un incremento en la participación entre los diferentes tipos de presentaciones de frutas desecadas exportadas.

2.6 Precios promedio de exportación

Para analizar la evolución del precio promedio en US\$ FOB\Kg de las exportaciones, se diferenciaron entre tipos de presentación de producto. Al comparar el

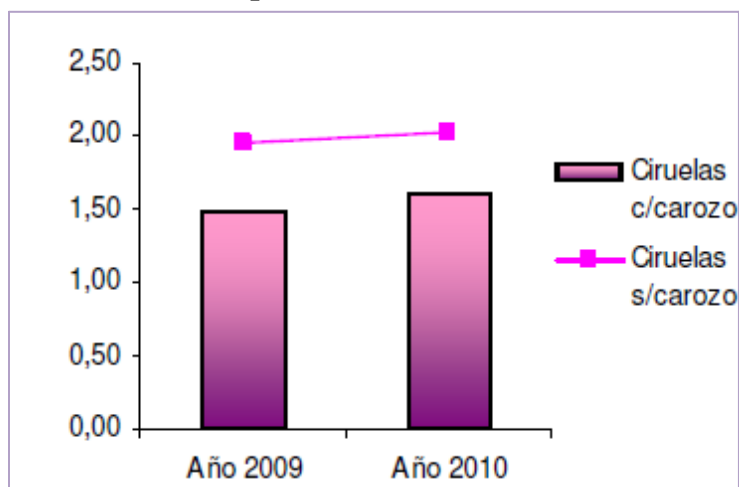
⁶ ProMendoza, "Información Estratégica", disponible en línea www.promendoza.com, consultado 28/08/2011

precio de exportación del año 2010 versus el registrado en 2009, se aprecia que ambas presentaciones tuvieron un incremento en el valor de venta.

Las ciruelas con carozo pasaron de USD1,48 FOB\Kg. a USD 1,61 FOB\kg., y las ciruelas sin carozo de USD 1,96 FOB\kg. a USD 2,02 FOB\kg.

CUADRO N° 14

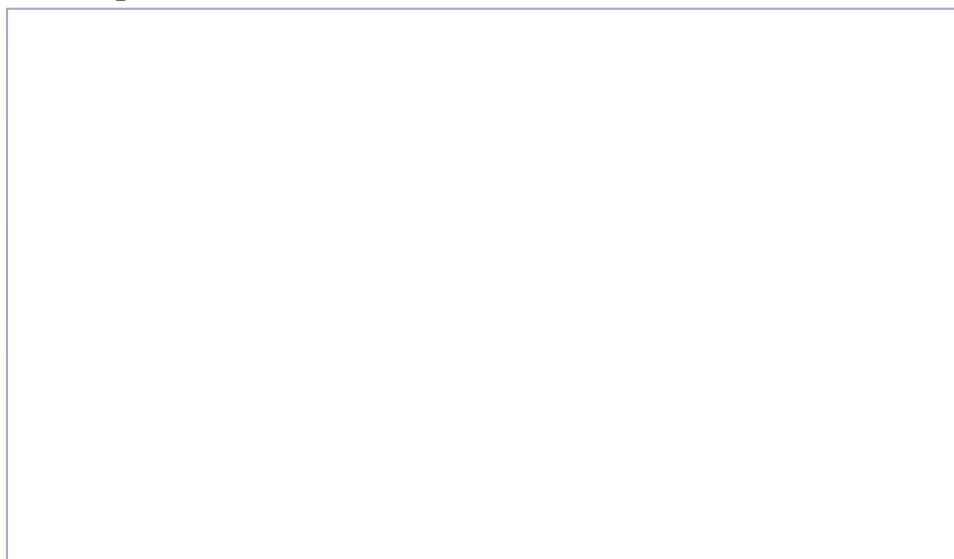
Evolución de los precios de ciruela desecada en USD



Fuente: INDEC

CUADRO N° 15

Exportación de ciruela desecada de Mendoza a EAU en 2010



País Destino	Año Datos		2006		2009	
	2010 (11 meses)		Dólares FOB	Peso Neto (kgs)	Dólares FOB	Peso Neto (kgs)
RUSIA	12.487.342	6.583.580	22.814.652	10.222.714	11.489.083	6.366.140
BRASIL	6.250.234	2.954.750	5.289.998	2.395.090	7.376.193	3.810.780
ESPAÑA	3.225.650	1.498.800	4.220.546	1.912.615	3.852.243	1.935.750
PAÍSES BAJOS	2.616.972	681.700	0	0	0	0
LITUANIA	756.943	446.750	1.145.972	513.500	483.268	289.000
LETONIA	691.073	398.120	411.048	187.000	571.143	353.000
ALEMANIA	460.820	220.050	623.197	296.500	494.880	210.062
UCRANIA	404.434	225.500	134.637	62.500	182.756	123.000
POLONIA	349.374	205.000	2.824.747	1.316.040	1.425.217	922.610
SINGAPUR	289.838	118.730	0	0	72.573	33.500
ESLOVAQUIA	272.580	168.000	0	0	214.605	126.000
CROACIA	267.464	145.250	84.806	42.000	163.461	95.500
CANADÁ	235.816	118.500	0	0	0	0
CHINA	207.900	126.000	1	3	0	0
URUGUAY	193.525	87.500	169.768	74.500	251.779	115.200
AUSTRALIA	183.100	82.000	155.885	63.000	192.175	102.500
COLOMBIA	171.095	96.000	74.284	32.500	33.000	20.000
REPÚBLICA DOMINICANA	139.437	68.415	0	0	0	0
ESTADOS UNIDOS	129.858	54.000	542.243	208.614	138.523	60.000
VENEZUELA	114.000	60.000	418.372	204.000	75.000	50.000
NUEVA ZELANDA	111.256	47.000	0	0	0	0
AZERBAIJÁN	91.186	41.000	0	0	0	0
REINO UNIDO	80.281	40.430	1.437.690	627.750	806.023	354.780
EMIRATOS ARABES UNIDOS	76.036	37.500	0	0	15.513	8.000
JAMAICA	74.235	38.500	43.880	20.000	51.825	27.500

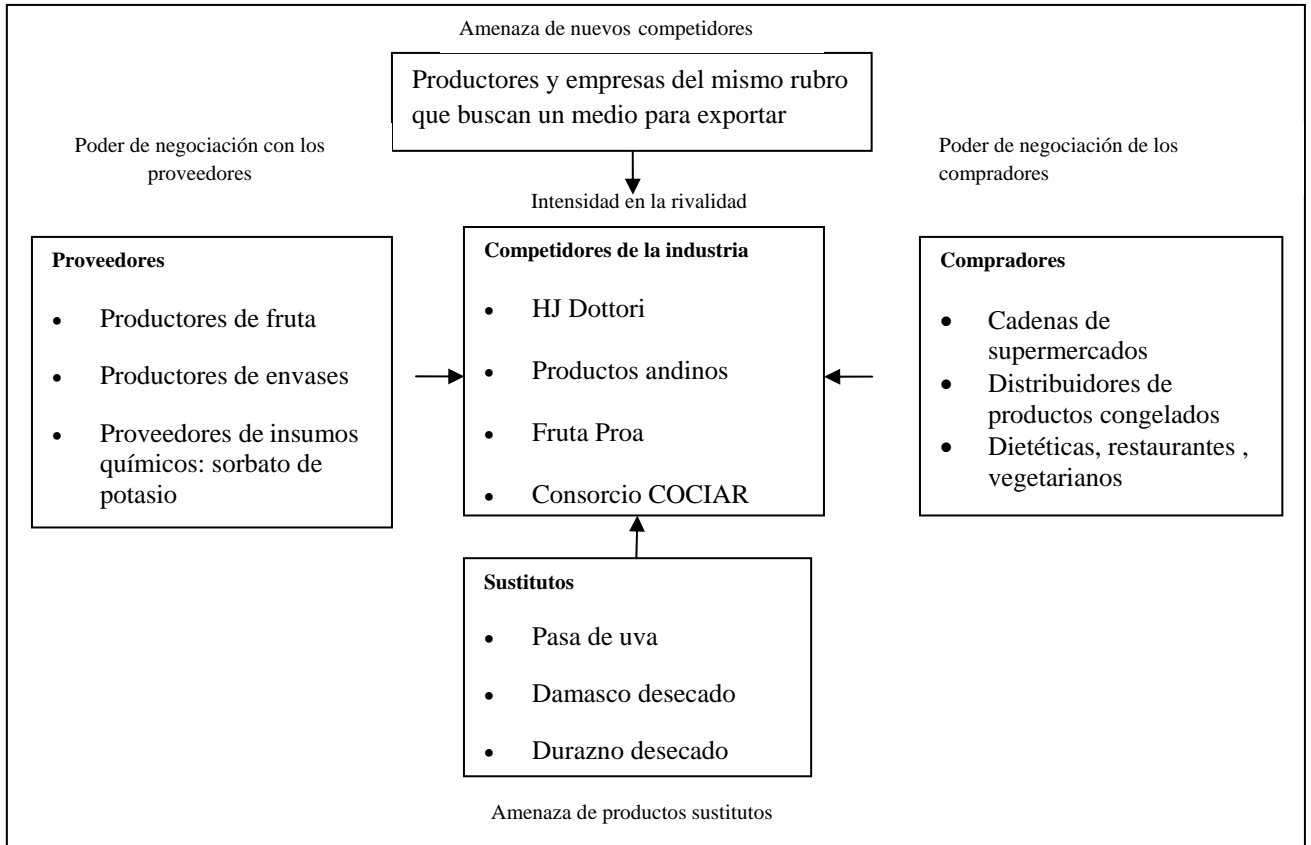
Fuente: ProMendoza

2.7 Análisis competitivo de la industria aplicado sobre las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

El análisis de las cinco fuerzas competitivas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter, en el que se describe las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, así como identificar y caracterizar la conducta de los competidores más significativos. A fin de seleccionar la estrategia competitiva deseada por el consorcio debemos comprender los factores fundamentales que determinan sus perspectivas de rentabilidad a largo plazo, este indicador incorpora una medición general del atractivo de la industria.

ESQUEMA N°1

Diagrama de Porter



Fuente: elaboración propia en base al libro “Estrategias para el liderazgo competitivo”, Hax y Majluf

2.7.1 Amenaza de nuevos competidores

Los nuevos o potenciales participantes enfrentan barreras significativas para la entrada incluyendo inversión y requerimientos de selección de calidad del producto. La probabilidad de que entre un competidor al mercado dependerá de las barreras de ingreso al sector.

- Barreras de entrada altas: inversión inicial y acceso a tecnologías
- Los potenciales participantes de esta industria se verán enfrentados a una inversión inicial alta en las plantas, infraestructura, centros de acopio, líneas de selección y embalaje.
- No hay diferenciación de productos, la fruta está identificada con la marca de Argentina

2.7.2 Poder de negociación de los proveedores

Al analizar las materias primas, que dan lugar a la elaboración del producto analizado (cajas, bolsas, etiquetas, insumos químicos) y sus respectivos proveedores, se puede decir que no poseen un poder de negociación relevante dentro del mercado.

- Los proveedores de las empresas exportadoras de frutas desecadas son los fabricantes de envases, etiquetas, etc.
- No existe diferenciación de los productos de los proveedores
- Los productores están integrados hacia atrás en el suministro de insumos por lo que el poder de negociación de los proveedores es muy bajo

2.7.3 Poder de negociación de los compradores

Este es tal vez el punto más interesante a la hora de analizar dicho sector, teniendo en cuenta, que los compradores de ciruelas desecadas son, por lo general cadenas de supermercados ya instaladas y con gran trayectoria en el mercado, por lo tanto su poder de negociación de los proveedores es bajo dada la necesidad de satisfacer las necesidades de sus consumidores y los altos índices de consumo.

- Los demandantes más importantes son EE.UU, Brasil, Rusia, Chile, EAU.
- El 95% de las exportaciones va a 5 principales países.
- La integración hacia atrás de los compradores no afectaría al mercado argentino de la fruta desecada, debido a la ventaja de contra estación que esta tiene, ya que los principales países demandantes se encuentran en el hemisferio norte.
- El poder de los compradores es bajo.

2.7.4 Amenaza de sustitutos

La existencia de productos sustitutos como pasas, damascos secos, limitan los rendimientos potenciales en el sector, obligándolo a la industria a ser más competitivo, para lo que deberían basar su producción en un producto diferenciado.

Los procesos de globalización influyen directamente sobre los hábitos de consumo obligando a los productores a elaborar productos que cumplan con los requerimientos actuales de la demanda.

- La fruta presenta alta elasticidad precio-demanda.
- Existe una alta probabilidad de presencia de sustitutos.
- Por lo tanto, la ciruela desecada como grupo tiene sustitutos cercanos, tales como el damasco, pasa de uva, peras desecadas, etc.
- La diferenciación debería tornarse más importante.

2.7.5 Intensidad de la rivalidad entre competidores

Se muestra una industria muy atractiva y a la vez rentable, pero con márgenes en disminución. Los factores que interactúan son: gran número de integrantes, crecimiento lento del sector industrial, costos fijos elevados y la variedad del producto.

- Existe una alta concentración de las empresas exportadoras: más de 500 empresas concentran el 60% de las exportaciones.
- Existen aproximadamente 3000 productos que representan el 40% del volumen de las exportaciones de fruta desecada.
- La competencia se basa en el precio y la variedad del producto.
- Se observa pocas alianzas estratégicas entre los productores.
- No existe diferenciación de productos entre las distintas empresas exportadoras.
- Las barreras de entrada se muestran atractivas debido al difícil acceso a los canales de distribución, la falta de tecnología para diferenciar el producto

En función del análisis se llega a la conclusión que la industria es atractiva debido al potencial que posee Argentina como productor y deja en claro que se encuentra en una etapa del ciclo de vida de consolidación. En la medida en que los

participantes logren establecer alianzas estratégicas se irán consolidando y ejercerán su poder en el mercado.

En adición, algunos elementos que contribuyen a la industria de la ciruela desecada argentina son: el hecho de que es el principal productor y primero de la misma a contraestación, además de ser el segundo productor importante de la variedad D'Agen de este lado del hemisferio sur. Sumado a todo esto el notable cambio en los patrones de consumo de alimentos en el mundo, destacándose el aumento del consumo de frutas desecadas. También se nota el reflejo de mayores niveles de ingreso y la importancia que atribuyen los consumidores a una alimentación más variada, donde este tipo de productos tiene una imagen sana y saludable.

Otra variable a resaltar es el tipo de cambio elevado, el efecto que produce, juega a favor del productor de manera que vuelve más competitivos los productos argentinos, ya que al mantener un tipo de cambio alto nuestros productos se abaratan para los futuros inversores o extranjeros que desean invertir en Argentina.

CAPITULO III

PRODUCTO Y LA EMPRESA

3 Enfoque sistémico

Por sus características particulares la ciruela desecada es un commodity con un fuerte componente en el mercado de exportación, siendo un sector sumamente importante para la economía mendocina. Además la ciruela es el segundo cultivo frutal, después de durazno en superficie cultivada de la provincia.

La producción de ciruela desecada en Argentina se encuentra en un período de expansión, debido esto a las mejores condiciones del mercado imperante y a la recuperación de los montes productivos.

3.1 El producto

CUADRO N° 16

Ciruelas saludables



Fuente: IPA

“Las ciruelas desecadas son excelentes para la salud,
te permiten cuidar tu salud y
disfrutar del dulce sabor de la naturaleza”

Las ciruelas desecadas son un bocado lleno de virtudes nutricionales. Son una fuente de riqueza para nuestra salud. Poseen, además de potasio y magnesio, una elevada cantidad de hierro y vitamina B, aunque destaca sobre todo por su riqueza en fibra. Es un interesante alimento para la piel ya que aporta una gran cantidad de provitamina A, además de hierro y cobre, componentes que resultan de gran utilidad para el trabajo muscular y la buena recuperación, reclamo suficiente para que los deportistas lo empleen como tentempié. Su ingesta es recomendable tanto para los niños como para las embarazadas. Son muchos los motivos que avalan la presencia de las frutas desecadas en nuestra dieta diaria.

3.1.1 Propiedades nutritivas

Durante la desecación de la fruta fresca, su contenido en agua se reduce, lo que da lugar a la concentración de los nutrientes. El valor calórico de las frutas desecadas es elevado (desde las 500 calorías cada 100 gr. de las ciruelas secas) por su abundancia en hidratos de carbono simples. Composición por 100 gr. de porción:

- Vitaminas: A, C, B1, B2, E. Minerales: potasio, magnesio, fósforo, calcio, hierro, azufre. Otros: pectinas, fructosa, niacina, tiamina, riboflavina.

- Calorías 219,5, hidratos de carbono (53mcg.), proteínas (3,4mcg), fibra (7,3gr), potasio (110gr), hierro (6,8mg), magnesio (54mg), calcio (36mg) vitamina C, provitamina A (74.2mcg)/mcg = microgramos.

3.1.1.1 Beneficios de consumir ciruelas desecadas

- Previene y combate el estreñimiento y otros trastornos intestinales.
- Ayuda a reducir el colesterol de la sangre.
- Previene el cáncer de colon.
- Contiene cobre que reduce el riesgo de formación de coágulos en la sangre.
- Contiene boro, que ayuda a mujeres postmenopáusicas a retener estrógenos, hormona necesaria para la absorción de calcio.
- Su gran cantidad de potasio, ayuda a eliminar líquidos corporales y previene la hipertensión.
- La vitamina A y E, ambos poderosos antioxidantes, son esenciales para la visión, el buen estado de la piel, el cabello, las mucosas, los huesos y el sistema inmunológico.

3.1.2 Frutas desecadas y frutos secos

Los frutos secos, en general, así como las frutas desecadas (que no son frutos secos, aunque suelen englobarse en el mismo grupo alimentario), teniendo en cuenta ciertas excepciones, podemos considerarlos como alimentos saludables y, por tanto, permitidos, y muy recomendados por diferentes estudios científicos.

Las diferencias entre frutos secos y frutas desecadas son muchas, pero, la principal es que los primeros (almendras, avellanas, nueces, pistachos, pipas de girasol, castañas, piñones, habas, anacardos, nuez o coquito) apenas contienen hidratos de carbono (glúcidos), moléculas orgánicas que, en cambio, son abundantes en las frutas desecadas. También destacan los frutos secos por su alto contenido proteico y, por tanto, mayor valor energético (más de 500 Kcal. por cada 100 g.).

Por su parte, las frutas desecadas, contienen gran proporción de hidratos de carbono (se debería decir carbohidratos) y muy escasa de grasas. Destacan por su

aporte en potasio, calcio, hierro, pro-vitamina A o betacaroteno y niacina o vitamina B3. También contienen vitamina C (como la fruta fresca). Su aporte de fibra es excelente y su valor energético suele estar entre 160/270 Kcal. Por cada 100 gr.

De ahí la importancia y lo aconsejable de las frutas desecadas, como ciruelas, higos, orejones, uvas pasas, dátiles, etc. Estos frutos son, generalmente, secados al sol y sin pasar por ningún proceso, por lo que suelen conservar todas sus propiedades.

3.1.3 Ciruela desecada y deshidratada

En nuestro país la variedad predominante es D´Agen (y su clon 707). En menor medida se encuentra la variedad President. A continuación se detalla las principales características de las variedades de ciruela para industria:

CUADRO N° 17

Variedades de ciruelas

Cultivar	Forma	Tamaño (peso en grs.)	Pulpa Color	Textura	Fecha de Maduración	Observaciones
D´Agen	Oblongo	Pequeño (26)	Amarillo Dorado	Firme	1ª semana de febrero	Sinonimia: D´Ente, French prune Destino: deshidratado y consumo en fresco
D´Agen 707	Oblongo	Pequeño (28-30)	Amarillo Dorado	Firme	1ª semana de febrero	Sinonimia: D´Agen mejorada. D´Agen clon 707 Destino: deshidratado y consumo en fresco
Imperial	Elipsoidal	Mediano	Amarillo ámbar	Medianamente firme	3ª semana de febrero	Sinonimia: Imperial epineuse. Imperial California Destino: consumo en fresco
President	Elipsoidal	Grande (70)	Amarillo	Firme	2ª semana de febrero	Destino: consumo en fresco y deshidratado

Fuente: UNCuyo

3.1.4 Industrialización de ciruela

Una vez recibida en el establecimiento, la ciruela fresca es limpiada y clasificada por tamaño para facilitar una deshidratación uniforme y la vez se gana mayor capacidad de secado. Luego se la somete a un proceso de secado, que puede realizarse al sol (desecado), utilizando hornos (deshidratado). Ambas formas de secado son definidas en el artículo 879 del Código alimentario argentino.

El secado de ciruela fresca se puede efectuar mediante dos técnicas diferentes:

- a) Por un lado, el desecado tradicional que se realiza mediante un proceso natural y consiste en extender los frutos sobre paseras de madera que se apoyan sobre tendedores contruidos con palos y alambres.
- b) Por otro lado, el proceso de secado en hornos puede iniciarse con un lavado de agua fría o caliente a fin de optimizar la higiene del producto. Como resultado de la utilización de esta técnica se obtienen productos más homogéneos y, más aún, si se la combina con una selección previa de frutos por tamaño.

Se estima que por cada tres kilos de ciruela fresca, sometida al proceso de desecación, se obtiene aproximadamente un kilo de ciruela seca.

El tiernizado, es el proceso que consiste en someter las ciruelas a la acción directa del vapor a fin de rehidratar parcialmente el producto. Puede ser de tipo francés (cocida en autoclave con vapor directo a presión) o de tipo americano (cocidas por inmersión en agua a ebullición). Luego son almacenadas, apiladas y removidas a fin de lograr una humedad uniforme. Esta ciruela puede tener dos destinos: el primero su clasificación y segundo el envasado para su posterior venta como ciruelas desecadas, deshidratadas con o sin carozo.

3.1.5 Cadena de valor

En Mendoza, la variedad preponderante es D'Agén dadas sus favorables características industriales: alto rendimiento al desecado, presencia de piel delgada sensible a la pérdida de agua y pulpa de agradable textura y sabor. Asimismo, presenta buenas condiciones agronómicas de sanidad y alto rendimiento.

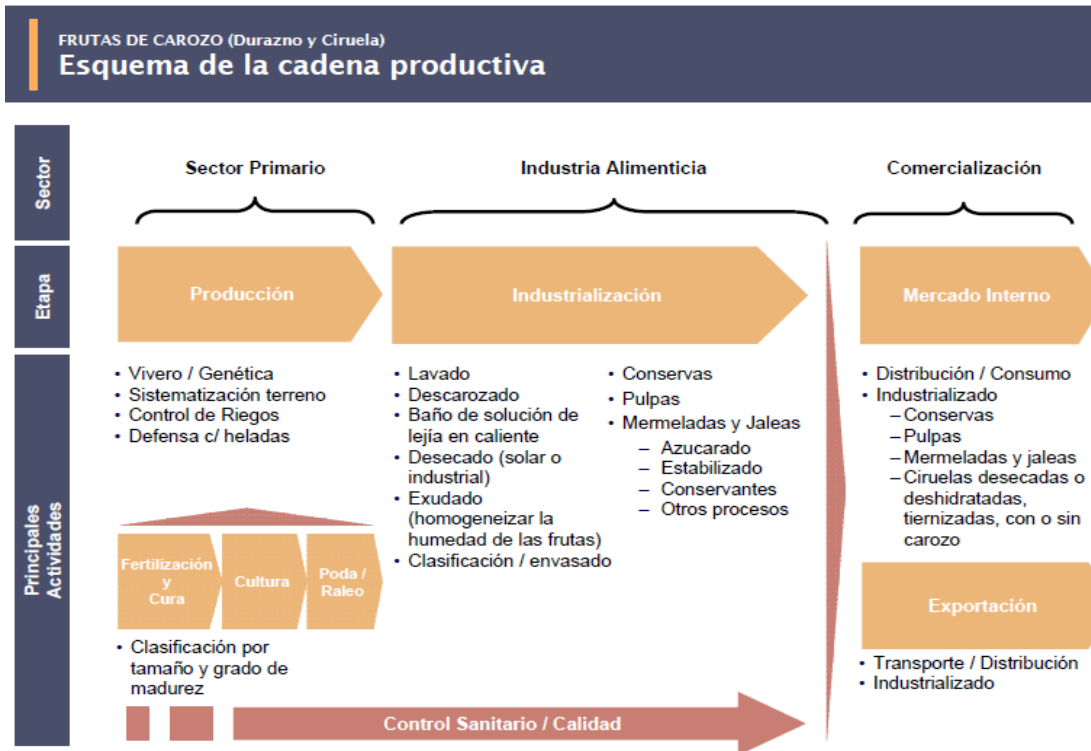
El eje central de la cadena de valor de la ciruela desecada es aumentar la competitividad del producto basado en el buen funcionamiento de todos los

elementos de la cadena de valor para lo cual se requiere una integración vertical hacia adelante con los clientes y hacia atrás con los respectivos proveedores, desde nuevas tecnologías, materias primas, empresas emparadoras, transformación de materias primas, almacenaje, destino, fletes y consumidor. La interrelación de dichos elementos son los que le otorgan a Argentina su potencial internacional a la hora de ofertar el producto hacia otros mercados.

La creación del valor destinado al comprador generado por la cadena se medirá a través del grado de compra o contribución del comprador, es decir margen que se generará a partir de la diferencia entre el valor total generado y el costo total de las actividades de la cadena.

ESQUEMA N° 2

Industrialización de la ciruela – Diagrama de proceso



Fuente: MAGyP, en base a datos UNCuyo

3.1.6 Las principales ventajas del uso de hornos para deshidratar

Ventajas

- Todos los parámetros que gobiernan el proceso de deshidratación se pueden controlar y monitorear, lo que permite lograr lotes de calidad más homogénea y mejor aptitud bromatológica.
- Acortan los tiempos notablemente, lográndose en 24 o 48 horas, el mismo efecto del secado al aire (que dura semanas).
- Evitan las exposiciones al polvo, insectos, roedores y gatos.
- Eliminan los inconvenientes que acarrearán las contingencias climáticas.

Desventajas

- Alto costo de instalaciones y de insumos, principalmente por el uso de combustible.
- Cuando la fruta no está suficientemente madura, el proceso no da tiempo a que evolucionen los frutos.

3.1.7 Potencial del producto

En la actualidad, el público objetivo prefiere productos listos para consumir, de ahí que los formatos de empaques han cambiado. La gente prefiere ciruelas descarozadas, ya que prefieren alimentos listos para consumir.

3.1.7.1 Formas de consumir el producto

El mercado de las ciruelas desecadas es un mercado que está atravesando un período de crecimiento gracias a la nueva variedad de productos y debido a que se promueven los beneficios a la salud. Este producto es visto como parte de una dieta saludable, puede tener varios destinos: consumo directo en fresco, desecado, y obtención de pulpa.

Hoy en día la industrialización de la ciruela desecada se puede apreciar en la producción de jugo, zumos, pasta de ciruela, yogurt, su utilización en postres, tortas, aperitivos. Además se destina a la producción de barras de cereales, debido a su alto

poder nutritivo. Causal de esto es que se encuentran en buffet de hoteles, los desayunos continentales presentan un mix de frutas deshidratadas cocidas, entre ellas ciruelas. Existen otras formas más gourmet de procesar y comercializar el producto, tales como rollo de ciruelas y nueces para ser consumidas con queso.

CUADRO N° 18

Valor agregado de la ciruela desecada



	Jugo de deshidratadas Sunraysia 250g		Ciruelas deshidratadas sin huesco marca Angas Park 500g
	Jugo de ciruela deshidratadas Bickford's 1L		Ciruelas deshidratadas sin huesco marca Coles 500g
	Jugo de ciruela deshidratadas Sunraysia 1L		Ciruelas Deshidratadas sin huesco marca Sunsweet 200g

Fuente: MAGyP, en base a datos UNCuyo

3.1.8 Análisis FODA de la ciruela desecada

El 95% de la superficie implantada con esta fruta se encuentra en la provincia de Mendoza, existiendo pequeños productores en San Juan, Neuquén y La Rioja. El 70% de los cultivos de ciruela mendocinos se ubican en el Oasis Sur (San Rafael y Gral. Alvear) que suele estar afectada por cuestiones climáticas como el granizo.⁷

⁷ Ibídem, pág. 13

En Mendoza, la variedad preponderante es D'Agén dadas sus favorables características industriales: alto rendimiento al desecado, presencia de piel delgada sensible a la pérdida de agua y pulpa de agradable textura y sabor. Asimismo, presenta buenas condiciones agronómicas de sanidad y alto rendimiento.

ESQUEMA N° 3

Análisis FODA

<p>Fortalezas</p> <p>F1 El producto terminado es almacenado y no perecedero</p> <p>F2 Buenas condiciones agro climáticas y producción en contraestación</p> <p>F3 Producto benéfico para la salud</p> <p>F4 Consistencia y calidad de abastecimiento</p> <p>F5 Reconocimiento mundial del producto nacional ciruela D'Agén</p> <p>F6 La provincia concentra más del 90% de la producción local</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1 Venta de ciruela fresca por parte de los productores</p> <p>D2 Exportación de los productos con un bajo valor agregado</p> <p>D3 Falta de tecnología, maquinaria</p> <p>D4 Falta de diversificación de los productos</p> <p>D5 Ubicación geográfica con EAU</p> <p>D6 Falta de estrategias marketing y promoción</p> <p>D7 Individualidad de las empresas</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1 Apertura de nuevos mercados</p> <p>O2 Disminuciones en las producciones a nivel mundial</p> <p>O3 Mercados con tendencia a la alimentación saludable</p> <p>O4 Escaso consumo en el mercado interno e introducción a nuevos mercados a nivel internacional</p> <p>O5 Aumento de consumo mundial de ciruela</p> <p>O6 Competitividad en el mercado internacional por menores costos de producción</p>	<p>Amenazas</p> <p>A1 Barreras para arancelarias</p> <p>A2 La presencia de un competidor muy fuerte en el Hemisferio Sur (Chile)</p> <p>A3 Mercado mundial cada vez más exigente en calidad de la alimentación</p> <p>A4 Costos y disponibilidad de fletes.</p> <p>A5 Subsidios a la producción en mercados del hemisferio norte</p> <p>A6 Alto posicionamiento de los principales competidores (Francia, California, Chile)</p> <p>A7 Accidentes climáticos</p>

Fuente: elaboración propia

Tener ya determinado el análisis interno y externo en un primer plano, permite analizar los principales elementos de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Ahora se detectará cómo afecta cada uno de los elementos de este análisis a la misión, visión y objetivos de la empresa.

Estrategias

En la práctica, algunas de las estrategias se trasladan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

La estrategia FO (fortalezas y oportunidades)

- **(F1, 2, 3; O1)** aprovechar las fortalezas de los programas de marketing nacional e internacional.
- **(F2; O2)** aprovechar ocupando mercados abandonados por otros países productores.
- **(F3; O3)** aprovechar los cambios de tendencia alimentaria sano y saludable.
- **(F6; O5, O6)** aprovechar e integrarse a nivel internacional con otros países productores.

La estrategia FA (fortalezas y amenazas)

- **(F3; A3)** aprovechar y promover las características organolépticas del producto a nivel nacional e internacional.
- **(F2; A7)** aprovechar los programas crediticios para lucha contra las contingencias climáticas. (prevención de accidentes climáticos).
- **(F5; A6)** desarrollar una política de ventas que nos posicione en el exterior.
- **(F4; A1)** negociar la disminución en los plazos de reintegro a la exportación.

La estrategia DO (debilidades y oportunidades)

- **(D2, D3; O1, O4, O5)** confeccionar un manual de estándares de calidad aceptada en los países destino.
- **(D1; O2)** entrar a nuevos nichos de mercado sumando valor agregado al producto (delicatessen, fraccionados).
- **(D3; O1)** mejorar la tecnología de transformación.
- **(D5; O1,O4)** mejorar la actualización de información del sector productor.
- **(D7; O6)** fomentar la transferencia a los pequeños y medianos productores.

La estrategia DA (debilidades y amenazas)

- **(D2; A2, A3)** contribuir al desarrollo de la investigación, como los Consorcios.
- **(D5, D6, D7; A4, A6, A7)** fortalecer el marketing, diseño y presentación de los envases.
- **(D1, D2; A7)** implementación de buenas prácticas agrícolas y de manufactura.
- **(D5; A4)** negociación entre gobiernos para lograr disminución en las barreras arancelarias.
- **(D7, D4; A5)** generar alianzas entre productores y desecadores.
- **(D4, D6; A6, A7)** Fomentar créditos a valor agregado del producto.

En síntesis el análisis FODA muestra que se tiene que potenciar el reconocimiento mundial que posee Argentina relativo a la tradición frutícola, además de su imagen como país diverso, sorprendente. Desarrollar diferentes grados de asociatividad entre industrias exportadoras de frutas secas que permitan posicionarse en el mercado internacional.

3.1.9 Empaque y comercialización de las ciruelas desecadas

La ciruela desecada que exportará el consorcio será variedad D´Agen calibres 50/60; 60/70; 70/80; descarozada, en cajas de 10 kg. A su vez pueden contener 20 paquetes de 500 gr. Acondicionadas para su consumo directo. Tendrá que tenerse en cuenta la reglamentación que emite SENASA para el acondicionamiento de ciruelas desecadas de exportación:

- Toda la fruta desecada de producción nacional que se destine al mercado externo o de exportación deberá ser clasificada, envasada, empacada e identificada en la forma y condiciones que se establece.
- La fruta desecada se empaca en envases herméticos, donde la humedad llega hasta 35% debiendo figurar en el rotulado, en caracteres no inferiores a 10 milímetros de altura para envases mayores de dos 2 kg.
- La fruta desecada se acondicionará de modo que llene la capacidad del envase, debiendo ser la dispuesta en la parte superior y/o parte visible el fiel reflejo del contenido del mismo.

3.2 COCIAR - Consorcio de Ciruela Argentina

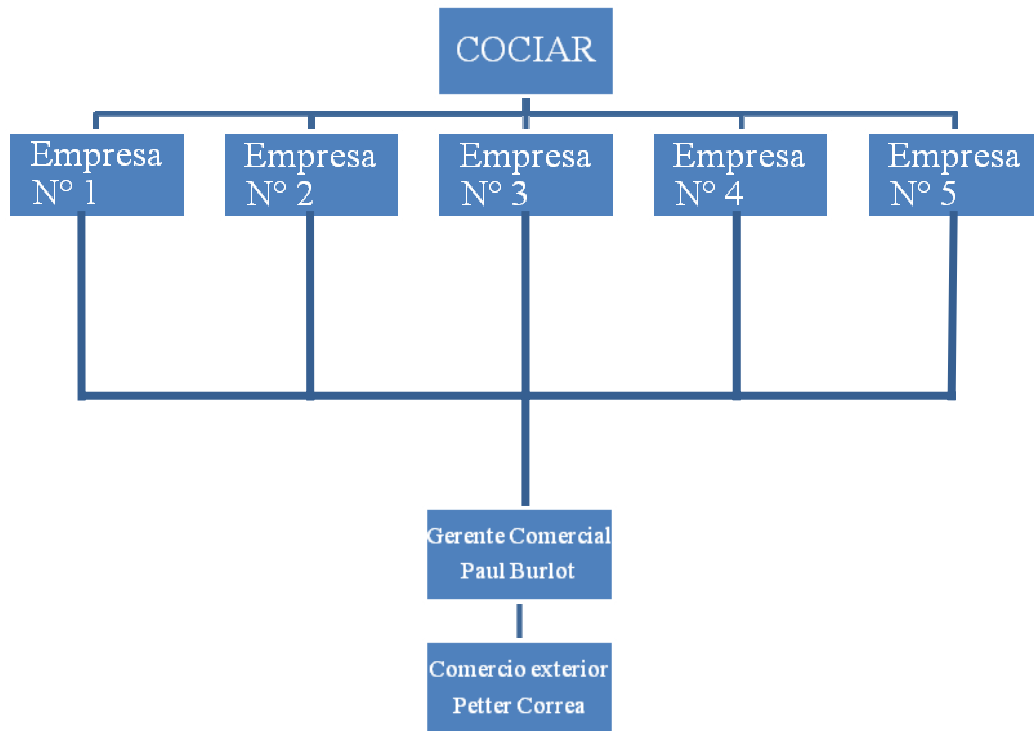
Es una agrupación de productores de ciruela desecada que se encuentra en la provincia de Mendoza bajo condiciones ideales de igualdad tanto productiva como financiera, que adopta una estructura jurídica adecuada para poder constituir fuentes comunes de ventas en el exterior y competir con éxito en el mercado internacional. El tipo o constitución de la misma es la de un consorcio de venta monoprodutor, ya que solo se comercializará la ciruela desecada.

“En el caso de consorcios monoprodutores, la unión de empresas permite unificar la oferta, se evita de esta manera la especulación del comprador, quien generalmente provoca la competencia de las empresas del sector para lograr bajar los precios”⁸

3.2.1 Organigrama

El consorcio está integrado por cinco empresas locales productoras de ciruelas desecadas, dirigido por un gerente comercial y una persona encargada del apoyo logístico y coordinación general.

ESQUEMA N° 4
Organigrama del consorcio



Fuente: elaboración propia

⁸ LEDESMA, Carlos, Consorcio de Exportación, Bs. As. Ed. Osmar Buyatt, 2004

3.2.2 Misión, visión y objetivos

El objetivo es la constitución de un consorcio de exportación de ciruela basado en un plan estratégico que permita acceder a los mercados externos o incrementar el volumen actual de sus exportaciones, uniendo sinergias y aumentando la competitividad, reduciendo a su vez los riesgos y costos de la internacionalización. La meta principal es transformar el sector, permitiendo un mejor posicionamiento regional y global.

Misión

- Mejorar el nivel de vida de todos los actores privados.
- Promover la implementación del plan estratégico.
- Promover a través de la organización la integración de los actores de la cadena productiva.
- Promover a través de la innovación de productos y procesos que acrecienten el valor agregado del sector.
- Integrarse a la IPA.

La visión

“Posicionarse en el mercado del medio oriente como proveedor de ciruelas desecadas buscando deleitar a los clientes con innovación y calidad total”.

3.2.3 Planeamiento estratégico del consorcio

A fin de formar el consorcio se seleccionará las Pymes basadas en su capacidad de producción y financiera para poder encuadrarlas homogéneamente.

- Se delimitará el tiempo de asociación requerida.
- El producto definido es la ciruela desecada.
- La persona que coordine el comité no tendrá vinculación con ninguna empresa participante.

- Se definirá descripción y especificaciones de la ciruela. Referido a cantidades.
- Se determinará los precios, plazos que guarden relación con los exigidos por la demanda.

Una vez definido esto se evaluará los volúmenes de exportación para determinar si son adecuados y justificar la unión empresarial.

3.2.4 Internacionalización de la empresa

La planeación estratégica para el proceso de internacionalización se centra sobre dos puntos esenciales: el mercado y la calidad.

Mejorar las relaciones con el mercado externo; es decir, desarrollar nuevos lugares de consumo. Este plan estratégico tiene que tener en cuenta todas las oportunidades que ofrecen las aperturas de esos mercados.

Formar una imagen-producto argentina. Con los diferentes estudios e investigaciones y el mejoramiento de la calidad, hay que asegurar, ampliar y diversificar, el mercado externo.

Fortalecer las alianzas estratégicas para establecer un posicionamiento a nivel internacional y a partir de ello potenciar el producto para redireccionar las exportaciones al mercado objetivo.

En relación a la calidad y a su posterior posicionamiento de la ciruela desecada en el mercado objetivo es que se piensa en desarrollar los siguientes procesos:

- Trabajar con escuelas de gastronomía para que las recetas con ciruelas lleguen a los platos.
- Desarrollar el turismo de la ciruela.
- Planificar días de fiestas de las ciruelas.
- Asociar la imagen de la ciruela a actividades o a otros productos.

La diversificación entra a jugar muy fuerte en el contexto internacional, es por eso que se piensa en desarrollar nuevos productos para futuras exportaciones, tales como jugo de ciruela, licor de ciruela, crema de ciruela, jarabe de ciruela, barras de ciruelas, bombones de ciruela, etc.

La calidad, diferenciación del producto como estrategia de penetración de mercado es la que va a jugar muy fuerte en relación al posicionamiento del producto para lo cual es necesario la concientización, por parte de todos los actores del sector, de desarrollar una política integral basada en la calidad de la ciruela desde de la planta hasta la comercialización. Este desarrollo tiene dos partes:

El control por ejemplo, en la ciruela desecada incluye verificar

- Producción total.
- Calibración y tipificación.
- Proceso de deshidratación.
- Proceso de tiernización.
- Proceso de packaging.

Mejorar la calidad de las instalaciones en las fincas

- Promover los diferentes proyectos de tecnificación (maquinaria).
- Seguir los intercambios entre los centros de investigaciones franceses y argentinos.
- Instaurar sistemas de inversiones en las organizaciones de productores más eficientes.

3.2.5 El proceso de conformación y funcionamiento del consorcio

El número y tamaño de las firmas participantes, los antecedentes exportadores de los empresarios, el rol del coordinador y las figuras jurídicas disponibles, constituyen factores críticos del proceso de conformación y funcionamiento del consorcio de ciruelas de exportación.

Para la conformación del consorcio de exportación se estableció una oferta exportable homogénea; es decir; compone su oferta exportable por un único producto (monoproducto). Con respecto a la cantidad de empresas participantes del consorcio, serán cinco empresas productoras de ciruela.

Otro de los factores que se propone es que el tamaño de las firmas de los participantes sea uniforme para evitar asimetrías. La idea es mantener la misma escala de producción y facturación, para no afectar la operatoria ni el normal funcionamiento del consorcio.

“La formación de alianzas es una estrategia exitosa para promover las actividades productivas de las pequeñas empresas y, tal vez, la única vía factible para defender e incrementar sus participaciones en el producto bruto nacional y en el comercio internacional”⁹

3.2.6 La negociación

El resultado esperado de la negociación que conlleva la conformación del consorcio de exportación es que los empresarios se reconozcan entre sí como socios, de modo de arribar a una situación de efectiva cooperación.

El consorcio lo integrarán productores del mismo sector, no llevarán acciones conjuntas como las compras de insumos y/o materias primas, pero si harán sus respectivos aportes de productos terminados para conformar el lote mínimo exportable.

Los socios basarán su producción en la uniformidad de calidad generando un producto diferenciado a nivel internacional, participarán de misiones comerciales, ferias y exposiciones, y además trabajarán con representantes y agentes de venta.

A fin de generar la oferta homogénea de la ciruela de exportación, las razones que justifican esta acción refieren a la búsqueda de economías de escala en el abastecimiento y el alcance de una mayor fuerza negociadora con los futuros importadores, el objetivo es la reducción de costos y minimizar el riesgo.

⁹ Ibídem, pág. 50

3.2.7 Operativización del consorcio

Unificar criterios de entrega del producto es la primera acción que se pone en marcha con los socios. Para ello, tienen dos alternativas: se remitirá a un protocolo de producción que sea de uso común o desarrollar uno propio. Los socios se han inclinado por adoptar los protocolos utilizados por las grandes firmas comercializadoras, denominado protocolo de verificación de calidad de ciruelas desecadas y materiales de packing.

Certificar conjuntamente bajo normas de calidad y la posibilidad de hacerlo conjuntamente conlleva una reducción de costos comparativamente con los que incurriría cada firma en forma individual. La certificación que se utilizará será HALAL que es la certificación obligatoria para acceder al mercado objetivo.

3.2.8 Ventajas y desventajas del consorcio

Ventajas

- Ingresar al mercado internacional.
- Conformación de una mayor oferta exportable.
- Mantener la individualidad.
- Redistribución del riesgo.
- Contacto con nuevos compradores.
- Aumentos del margen de utilidad.
- Diversificación de mercados.
- Mejor poder de negociación con entidades gubernamentales.

Desventajas

- Seguridad y secreto empresarial.
- Desconfianza recíproca.
- Administración y financiamiento.
- Proceso de negociación y mentalidad empresarial.

CAPITULO IV

MERCADO OBJETIVO: EMIRATOS ÁRABES UNIDOS

4 Ficha país

Los Emiratos Árabes Unidos son una federación de 7 emiratos; Abu Dhabi, Dubai, Sharjah, Ajman, Fujeirah, Umm, Al Qawim y Ras al Khaimah. Cada emirato cuenta con amplias competencias en diversas materias tanto sociales como económicas y un amplio grado de autonomía política, quedando en manos del gobierno federal. Los partidos políticos no están permitidos y tampoco las organizaciones de carácter sindical, aunque sí se permiten las asociaciones de asistencia o de interés cultural, así como de hombres de negocio.

CUADRO N°19
Ficha país de EAU

Presidente	Sheikh Khalifa Bin Zayed
Clima	Desértico, caluroso y seco
Superficie agrícola	3% del total (97% restante es desierto)
Población	8.260.000 (2010 censo)
Densidad de población	64h/km2
Esperanza de vida	78.3 años
Grado de alfabetización	88.7%
Tasa bruta de natalidad	4%
Tasa bruta de mortalidad	2%
Idioma	Árabe (oficial), Inglés (el más usado)
Religión	Islam
Moneda	Dirham (EAU)
Minerales y recursos	Petróleo y gas
Puertos principales	Abu Dhabi: Mina Zayed Dubai: Mina Rashid y Jebel Ali Sharjah: Mina Khalid y Khor Fakkan
Aeropuertos	Abu Dhabi Airport Dubai International Airport Sharjah International Airport
Aerolíneas	No existen vuelos directos entre Argentina y los EAU, estas líneas ofrecen vuelos con conexiones, son: AIR FRANCE, EMIRATES, IBERIA

Fuente: Embajada de Emiratos Árabes Unidos

La federación de Emiratos Árabes Unidos se encuentra situada en el medio oriente, en la ribera sur oriental del Golfo Árabe y tiene una extensión de 83.600 Km2, limita al norte con el Golfo de Arabia, al este con el Golfo de Omán y Sultanato de Omán, al sur con el Sultanato de Omán y Arabia Saudita y al oeste con Arabia Saudita. El desierto se extiende a lo largo del 97% del territorio del país con una zona montañosa en la parte norte de la zona fronteriza con Omán. En la costa donde se concentra la mayoría de la población, el clima en verano (mayo – septiembre) es muy caluroso y húmedo, con altas temperaturas diurnas de los 40° C y humedad muy alta que, en condiciones, alcanza el 100 %. En invierno es suave con temperaturas de 14° C – 23° C. las precipitaciones son muy escasas en el litoral, prácticamente inexistentes en el país.

Los siete Emires de EAU forman el Consejo Supremo, principal órgano de gobierno. Estos son elegidos cada cinco años. Aunque no sea oficial, el Presidente del país es por herencia un Jeque del Emirato de Abu Dhabi y el Primer Ministro, un Jeque del Emirato de Dubai.

La Constitución Federal fue establecida en 1996. Por el cual rige un sistema federal constitucional de gobierno que comprende las siguientes instituciones:

CUADRO N° 20

Sistema de gobierno EAU

Poder ejecutivo	Poder legislativo	Poder judicial
Consejo supremo	Consejo Federal Nacional	Tribunal Supremo
Presidencia	Unión Parlamentaria Internacional	Juzgados de 1° instancia
Consejo de ministros	Unión Parlamentaria Árabe	

Fuente: Embajada de Emiratos Árabes Unidos

CUADRO N° 21

Mapa de Emiratos Árabes Unidos



Fuente: Embajada de Emiratos Árabes Unidos

4.1 Factores sociales y demográficos

Según los datos de las Naciones Unidas en 2010, la población emiratí asciende a 8.260.000 de habitantes (2010 Censo), con una densidad demográfica de 50.8 % habitantes/km² y una tasa de crecimiento del 7%.

Distribución de la población del país por Emirato, el más poblado es Abu Dhabi con 1.430.000 habitantes representando el 33.81 % de la población, seguido por Dubai con 1.372.000 (32.44%), Sharjah con 821.000 (19.4%), Ras Al Khaimah con 214.000 (5.06%), Ajman con 212.000 (5.01%), Fujairah con 130.000 (3.08%), y Umm al Quwain con 50.000 (1.18%).¹⁰

En términos de procedencia cabe destacar que solo el 20% de la población censada es de origen emiratí, frente a un 80% de población extranjera, proveniente sobre todo de India, Pakistán, Siria, Filipinas. Dentro del grupo de expatriados occidentales, las comunidades de británicos, australianos y alemanes son numerosas.

4.2 Marco económico

La riqueza de los Emiratos Árabes Unidos está en gran medida basada en la explotación de petróleo y gas natural, siendo estos la fuente principal de ingreso en la economía emiratí, pues los ingresos por la venta de petróleo son la principal fuente de recaudación del gobierno que representan alrededor del 20 % de su PBI. La nación árabe es el tercer mayor productor de petróleo en el Golfo Pérsico después de Arabia Saudita e Irán. Goza de uno de los mejores y más altos estándares de vida. El PBI per cápita no está alejado de las principales naciones de Europa occidental.

Su Producto Interno Bruto (PBI) fue de USD 228.6 miles de millones (2011), por lo que su PIB per cápita es de USD 57.821 (2011). Dicha renta se ubica n° 3 del ranking del PBI per cápita del mundo.¹¹

¹⁰ Enciclopedia Wikipedia. "Emiratos Árabes Unidos", disponible en línea www.wikipedia.org, consultado el 15/08/2011

¹¹ Ibídem, pág. 60

En años recientes, el gobierno ha buscado la diversificación de fuentes de ingreso para disminuir su dependencia en las reservas limitadas de petróleo. El resultado de este esfuerzo ha sido el desarrollo sostenible del turismo, basado en infraestructura de hoteles, deportes, eventos. En términos generales, la distribución del PBI en los EAU es la siguiente:

- Sector gas y petróleo 27%
- Agricultura 3%
- Industria 15%
- Construcción 9%
- Servicios: 46%

4.2.1 Importancia económica del país

Emiratos Árabes depende enormemente de las importaciones de alimentación para cubrir la diferencia entre la producción local y la demanda. A pesar de los esfuerzos por aumentar la producción local en los últimos años, Emiratos Árabes importa aproximadamente el 80 % de sus alimentos.

La producción local es un mercado pequeño pero creciente y está centrada sobre todo en frutas y verduras, siendo autosuficientes algunos de estos productos pero no en las ciruelas desecadas, cuya demanda debe ser abastecida por proveedores externos. De los 800 millones de dólares importados por EAU, 0.7 millones correspondieron a ciruelas desecadas, cuya demanda debe ser abastecida por proveedores externos.

Entre los años 2009 y 2010 el valor de las importaciones de esta fruta seca de los EAU aumentó un 59% y un 15% en volumen. Cerca del 70% del valor de las importaciones totales de EAU de ciruelas desecadas fueron provistas por Argentina el 32%, Francia 27% y EEUU 10%.¹²

¹² Embajada de EAU, “Datos Socioeconómicos”, disponible en www.embajadaemiratos.org.ar, consultado 12/08/2011

Otro aspecto interesante a destacar es que la población residente en los EAU es que está compuesta por una variedad de nacionalidades, por lo que la mezcla cultural es evidente, factor que motiva el interés de probar nuevos productos. Dado el alto nivel salarial de buena parte de la población y las ganas de experimentar de los consumidores, el mercado emiratí se encuentra en un buen momento para introducir frutas, entre ellas la ciruela desecada.

4.3 Comercio exterior de EAU

La política comercial emiratí se caracteriza por un amplio grado de apertura. Promueve el desarrollo del perfil comercial del país mediante la creación de infraestructura, baja incidencia impositiva y diversificación en la relación comercial con el resto del mundo. Estos factores, en conjunto, han contribuido a convertir a EAU en un boom comercial y de servicios regionales.

EAU tiene acuerdos bilaterales con Siria, Jordania, Líbano, Marruecos, Irak y tiene también con Argentina recientemente firmado. Salvo el acuerdo con Argentina, todos los demás acuerdos comerciales se están negociando en el marco del Consejo de Cooperación del Golfo (CCG).

En relación con los intercambios comerciales en 2010 las exportaciones emiratíes se ubicaron en 310.130 millones de dólares y sus importaciones en 210.822 millones de dólares arrojando un superávit la balanza comercial de 99308 millones de dólares. El fuerte de exportación de EAU es los hidrocarburos con casi un 50% de exportaciones.¹³

Otro punto interesante a resaltar es la fuerte presencia de las zonas francas donde se importan materias primas para la elaboración de sub productos que luego son reexportados. Sus principales destinos de reexportación son los países cercanos como India, Irán dado que EAU actúa como una plataforma logística del Golfo Pérsico.

¹³ Ibídem, pág. 61

Los EAU son deficitarios en frutas y ciruelas desecadas, su balanza comercial siempre ha resultado negativa. En el lapso de 2005 a 2010 sus importaciones sobre estos productos han aumentado un 106 % mientras que sus ventas lo hicieron en un 62%.

CUADRO N° 22

Principales frutas importadas por EAU

Ranking	Producto	En Miles de US\$	Ton	Partic s/ total	
				Valor	Vol
1	Dátiles frescos o secos.	51.215	217.619	7%	20%
2	Manzanas frescas	102.386	133.181	14%	12%
3	Naranjas frescas o secas	72.567	126.894	10%	12%
4	Bananas o plátanos, frescos o secos	45.651	99.691	6%	9%
5	Sandías frescas	11.876	81.091	2%	7%
6	Guayabas, mangos y mangostanes frescos	40.084	64.262	6%	6%
7	Mandarinas frescas o secas	17.995	44.925	3%	4%
8	Limonos y limas frescos o secos.	25.008	38.802	4%	4%
9	Uvas frescas	37.033	33.436	5%	3%
10	Uvas secas, (pasas)	13.252	27.121	2%	2%
...	...				
40	Ciruelas secas	577	324	0,08%	0,03%
	Resto	289.932	228.532	41%	21%
	Total Frutas	707.611	1.095.877		

Fuente Comtrade

Entre los años 2005 y 2011 el valor de las importaciones de esta fruta seca de los EAU aumentó un 59%, y un volumen, que terminó en cantidades que se incrementaron de 282 a 350 toneladas. Cerca del 70 % del valor de las importaciones totales de EAU de ciruelas secas fueron provistas por: Argentina (32%), Francia (27%) y EEUU (10%).

CUADRO N° 23

Principales proveedores del mercado de ciruela desecada

Pais de origen	Promedio 2005/08	Partic.
Argentina	187.065	32%
Francia	155.763	27%
Estados Unidos	56.092	10%
India	29.921	5%
Alemania	27.594	5%
Chile	25.232	4%
Singapore	19.776	3%
Iran	18.001	3%
Canadá	16.459	3%
Egipto	1.333	0%
Resto	40.053	7%
Total	577.289	

Fuente: Comtrade

CUADRO N° 24**Comparación con los principales competidores de Argentina**

Concepto / Países	EEUU	Francia	Chile	Argentina
Precio	La disminución de subsidios y costos más altos encarece el producto	La disminución de subsidios y costos más altos encarece el producto	Depende del precio argentino debido a que Argentina entra primero en el mercado	Establece el precio por ser el principal productor de la variedad D´Agen la más requerida por el mercado
Calidad	Elabora sub productos de mayor valor agregado	Elabora sub productos de mayor valor agregado	Exporta solo un 60 % descarozado y el 40 % restante con carozo	El mercado demanda ciruela descarozada. El 80% se exporta sin carozo listo para comer como snack
Volumen	Consume el total de su producción. Importa para satisfacer su demanda interna	Consume el 70% de su producción. Importa para satisfacer su demanda interna	Termina comprando los excedentes de producción argentina	Exporta el 98% de su producción suficiente para satisfacer el mercado internacional
Variedad y Calibre	Produce variedad Imperial y President	Produce variedad D´Agen y President	Produce variedad President poco comercial en el mercado internacional	Se distingue por la variedad D´Agen calibre 50 - 100 muy comerciable en el mercado internacional
Estacionalidad de las ventas	Cosecha en agosto. No alcanza a satisfacer su demanda interna	Cosecha en septiembre. No alcanza a satisfacer su demanda interna	Su producción entra después de Argentina	El primer país productor del hemisferio sur a contraestación

Fuente: elaboración propia

4.4 El mercado

EAU es una economía muy abierta al exterior y ofrecen un régimen comercial muy favorable para los intercambios comerciales tanto en términos arancelarios y gestión aduanera como de requisitos de acceso al mercado.

Si bien se trata de un mercado pequeño, es interesante por su poder adquisitivo. Los países del CCG son importadores netos de agro alimentos, en especial en materias primas o commodities, las cuales luego procesan y en muchos casos re-exportan.

A principios de los 90 Dubai atraía una cantidad menor de turistas que alcanzaba sólo a los 30 mil. El año 2006 esta cantidad ya era 6 millones y la tendencia indica que se llegará a los 15 millones antes del 2010. Actualmente existen 5.000 habitaciones de hotel y se espera en tres años se llegue a 34 mil. Dubai es destino privilegiado para turistas de altos ingresos, cuenta con 65 hoteles cinco estrellas y en los próximos años se unirán otros 60 que se encuentran actualmente en construcción. El número de restaurantes de alto nivel supera los 500 y la tendencia es duplicarse en sólo tres años.¹⁴

Los emiratos son miembros del Consejo de Cooperación del Golfo (CCG) al cual pertenecen Arabia Saudita, Omán, Bahrein, Qatar y Kuwait. En 1983 establecieron una zona de libre comercio y en 2003 una unión Aduanera con arancel exterior común.

Igualmente hay un listado de productos exentos de gravamen arancelario como animales vivos, algunas frutas, frutas desecadas, trigo, te, avena, maíz, arroz, azúcar, medicamentos, libros, así como algunos tipos de embarcaciones aéreas y marítimas.

También están exentas de arancel aquellas materias que sean importadas por los países CCG para su transformación en industria registradas debidamente y con una licencia industrial expedida por el Ministerio o la autoridad competente del país en cuestión.

4.4.1 Delimitación del sector frutícola en EAU

EAU depende fuertemente de las importaciones para cubrir la brecha entre la limitada producción local y creciente demanda. Lentamente por efecto de los incrementos logrados en algunos sectores de la producción interna, tal dependencia

¹⁴ Ibídem, pág. 60

tiende a disminuir. Dada su elevada capacidad de compra, los proveedores de todo el mundo, especialmente la UE y países asiáticos compiten vigorosamente por una parte del mercado. Un punto a favor de ellos es la relativa cercanía geográfica con bajos costos de transporte.

Si bien se trata de un mercado pequeño, es interesante por su poder adquisitivo ya que EAU son importadores netos de fruta y ciruela desecada. Respecto a esta última, es un mercado que depende altamente de la importación debido a su nula o escasa producción. Por otra parte desde el año 2005 la balanza comercial de ciruelas desecadas ha resultado negativa para los EAU.

4.5 Oferta, tamaño del mercado

EAU cuenta con una renta per cápita entorno a los USD 57.821 en paridad de poder adquisitivo lo que le sitúa entre los países con más alto poder adquisitivo del mundo. No obstante la distribución de la riqueza es muy desigual tanto personal como geográficamente y obliga a una profunda segmentación de mercado.

En términos de PBI, EAU es un 47% del tamaño de la economía de Arabia Saudita, el país de mayor extensión, población y economía del CCG. La economía de EAU es 5 veces mayor a la de Omán, un 80% que la de Kuwait y 3 % veces la de Qatar. Por otro lado la economía emiratí está más diversificada que la de sus vecinos y socios ya que posee un nivel avanzado de independencia respecto del sector de los hidrocarburos.

Hay dos aspectos en los que EAU goza de una clara ventaja comparativa, ya que es uno de los principales centros logísticos y de transporte de la región lo que ha hecho que se convierta en una plataforma o base para acceder a otros mercados vecinos de la cultura árabe; no en vano, según la autoridad portuaria de Emiratos Árabes Unidos, el valor total de los bienes que han pasado por este país antes de llegar a otros países del Golfo excedió los 6.000 millones de euros en 2010, mientras que el valor total de los bienes importados a través de otros países del CCG no superó

los 700 millones de dólares. Aprovechando estas condiciones es que se detectan reexportaciones a países como Egipto, Omán, Yemen, Irán.¹⁵

En lo que respecta a las ventas argentinas a EAU casi en su totalidad se relacionan con cereales, oleaginosas, pollo, carne, algunas frutas y en menor medida chocolates y golosinas.

Entre el 2005 y 2010 Argentina exportó a EAU 152 millones de dólares de los cuales 93 millones corresponden a productos primarios y 58 millones a manufacturas de origen agrícola, por lo que nuestra balanza comercial agroalimentaria con dicha región resulta superavitaria para nuestro país.

Lo que deja en claro que la agricultura nunca ha sido una actividad especialmente relevante en EAU debido a la pobreza del suelo y a la escasez de recursos hídricos.

4.5.1 Producción local

EAU depende enormemente de las importaciones de alimentos para cubrir la diferencia entre la producción local y la demanda. A pesar de los esfuerzos por aumentar la producción local en los últimos años, EAU importa aproximadamente el 80 % de sus alimentos.

Dubai cuenta con una zona franca donde se procesa gran variedad de los productos que se importa: dado que su producción local es limitada en la ciruela es aquí donde procesan y elaboran toda categoría de snacks, zumos y dulces para su consumo interno. En referencia a los productos gourmet, con la excepción de los dulces o los dátiles, es necesario destacar la total dependencia del país de productos del exterior.

¹⁵ VINO, Iyer, Dirección y motivación de redes de distribución comercial, Barcelona. Ed. Folio, 2004

4.6 Demanda

El primer factor a tener en cuenta a la hora de analizar el mercado agroalimentario en EAU es la amplia diversidad de población y lo que ello conlleva respecto a los hábitos de consumo.

Existe por lo tanto un fuerte grado de fidelidad y resistencia al cambio en base a las diferentes nacionalidades y culturas presentes en este país (hindúes, pakistaníes, filipinos, árabes y europeos). En resumidas cuentas las estrategias de introducción de un nuevo producto deberán tener en cuenta el condicionante de la distribución geográfica de la población por nacionalidades.

4.6.1 Hábitos de consumo

El consumidor no suele seleccionar los productos alimenticios en base a su calidad sino que la principal variable de decisión es el precio. Es por esto que un producto para poder entrar en este mercado primero tiene que superar la barrera del precio de mercado y luego más tarde soportar la intensa competencia.

Por estas razones el segmento de delicatessen en EAU aun se encuentra en una fase de expansión. Es por eso que gracias a la imagen que gozan estos países de ostentación es que el público objetivo es suficientemente grande para estos productos. Existen puntos de venta de delicatessen siendo un canal viable para este tipo de productos en hoteles cinco estrellas, restaurantes, catering.

4.6.2 Perfil del consumidor

La población residente en EAU está compuesta por un sinnúmero de nacionalidades, por lo que la variedad de cultura es evidente, factor que motiva el interés en probar nuevos productos, dado el alto nivel salarial de buena parte de la población y las ganas de experimentar de los consumidores. El mercado emiratí se encuentra en buen momento para introducir este tipo de productos. Los EAU es un país musulmán y

profesan el Islam por lo tanto tienen prohibido el consumo de alcohol y cerdo. Las frutas desecadas y secas poseen un interesante nicho de mercado en la comunidad musulmana.

El nivel de ingresos familiares es otro factor a tener en cuenta. A partir de unos ingresos de USD 15.000 netos por mes, los consumidores están más preparados para permitirse ciertas exquisiteces y darse pequeños lujos. En este tipo de productos a mayor poder adquisitivo mayor consumo.

4.6.3 Consumo aparente

El consumo de ciruela desecada por habitante en EAU es de 125 gr. Mientras que en Francia es alrededor de 450 a 500 gr. En Argentina solo un 20 y 40 gr. por persona, sumando a todo esto la afluencia turística y la variedad de nacionalidades que en ella conviven, datos suficientemente atractivos para penetrar este mercado.

Emiratos Árabes Unidos es netamente un país consumidor de productos gourmet y con mayor frecuencia es el sexo masculino el que lleva la ventaja sobre el femenino, factor que favorece al consumo de este tipo de productos, ciruela desecada, ya que aproximadamente dos tercios de la población residente en EAU son hombres.

Así mismo podemos afirmar que el interés por este tipo de productos comienza en una edad comprendida entre los 30 y los 39 años y se incrementa sucesivamente hasta los 50 y 59 años factor que favorece al consumo, ya que el 71.1 % de la población está comprendida entre los 15 y 64 años de edad.¹⁶

4.6.4 Ventajas y desventajas del mercado

Ventajas

- El 30% de los compradores más frecuentes buscan variedad y amplia selección de productos.

¹⁶ Ibídem, pág. 67

- El mercado consumidor de comidas importadas se concentra en los principales Emiratos como Dubai y Abu Dhabi, donde vive el 40% de la población de país.
- Es el centro logístico más importante de Medio Oriente.
- La diversidad de nacionalidades.
- Gran auge turístico en los últimos cinco años.
- El poder adquisitivo de sus habitantes.
- Variedad de hoteles y restaurantes de alta calidad.
- Exhibir en la feria Gulfood la mayor feria alimentaría de medio oriente que se celebra cada año en Dubai.

Desventaja

- El factor de influencia más importante en las decisiones de compra es la calidad y el buen estado de la comida; se preocupan por la fecha de vencimiento del producto.
- Los procesadores de alimentos tienen acceso a una amplia gama de productos importados.
- Nos encontramos con proveedores como Francia y USA de buen nivel competitivo.
- La distancia geográfica con respecto a los costos de transporte.

4.6.5 La gran concentración geográfica de la demanda

La demanda de estos tipos de productos está concentrada principalmente en Dubai y Abu Dhabi, donde residen dos tercios de la población del país, superando ampliamente al resto de emiratos en cuanto al poder adquisitivo, donde la población urbana y la renta disponible disminuyen considerablemente.

CUADRO N° 25**Promedio de gastos mensuales por familia en EAU (proyección)**

Categoría	Dólares	Porcentual
Bebidas y alimentos	723	26,80%
Comunicación y transporte	398	15,60%
Housing and utilities	320	14,00%
Hogar y muebles	220	9,40%
Vestimenta	231	8,80%
Educación	263	5,90%
Salud	241	5,50%
Recreación	312	5,50%
Otros bienes y servicios	323	8,50%
Total	3.031	100,00%

Fuente: Fundación EXPORTAR en base a INE

4.6.6 Tamaño del mercado y su segmentación

La población de EAU apenas supera los 8 millones de habitantes de los cuales el 30 % no tiene acceso al consumo de productos de este tipo debido a su renta.

CUADRO N° 26

Clase socio-económica	Ingreso familiar por mes	Porcentual
Clases superiores	Más de USD 15.000	70%
Clase media alta	USD 8.000 - 10.000	30%
Total		100%

Fuente: Fundación EXPORTAR

4.7 Canales de comercialización

La principal característica es la necesidad de contar con un socio local en exclusiva para operar en este mercado. Las leyes en este país no hacen distinciones entre figuras como agente comercial y distribuidor. Existen dos tipos de agencia

comercial, la registrada y la no registrada, cada uno de ellos con un tipo de regulación y grado de protección diferente.

Cada categoría de bienes comercializados en Emiratos posee una estructura específica de distribución. El sistema de distribución de alimentos en Emiratos es moderno, bien equipado y eficiente. Funciona de la siguiente manera:

- Los importadores y productores de alimento venden directamente a los negocios minoristas.
- En algunos casos minoristas de cierto nivel actúan como importadores para una determinada categoría de productos, vendiéndolos directamente a otros minoristas.
- Las cooperativas están representadas por una Unión Cooperativa de Consumidores, que ordenan productos bajo la marca cooperativa y son vendidos exclusivamente en la red de comercios adheridos.
- Los principales importadores también venden a mayoristas y distribuidores quienes a su vez venden esos productos a la red minorista distribuida en todo el país.
- Como característica del mercado puede señalarse que los hipermercados, supermercados y centros comerciales están situados en las ciudades principales.

Dubai, actualmente cuenta con 10 hipermercados que venden el 68% de los alimentos (aproximadamente US\$ 550 millones) 90 supermercados que venden el 28% (US\$ 230 millones) y 260 tiendas de conveniencias (US\$ 35 millones). Las cadenas de supermercados son mayoritariamente extranjeras: EEUU, Francia, Suiza, UK e India.¹⁷

¹⁷ Ibídem, pág. 61

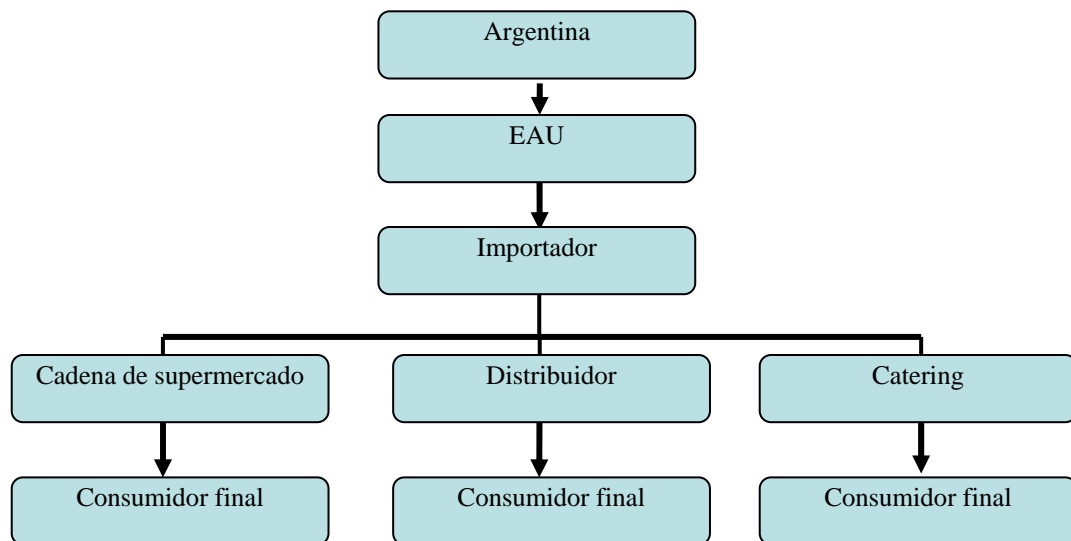
4.7.1 Uso del canal adecuado para extender el consumo

Por lo tanto una gran cadena de distribución suele ser su propio importador y distribuidor. Sin embargo, hablando de manera general, la distribución en EAU funciona de manera muy simple con la manera predominante y simultánea de agente/importador/distribuidor. Los importadores/distribuidores cuentan con modernas instalaciones de almacenaje y flotas de camiones además de personal especializado.

El método a utilizar es el indirecto. He aquí el esquema de distribución que se desarrollaría en EAU:

ESQUEMA N° 4

Circuito de distribución de las ciruelas desecadas Argentinas a EAU



Fuente: elaboración propia en base a datos suministrados por Promendoza

Los niveles de distribución en las etapas intermedias situadas entre el productor y el consumidor/cliente aumenta debido a la lejanía del país y lo que ello implica con respecto a los costos de transporte. Por esta razón es que para este mercado es recomendable una integración horizontal donde el productor le venda directamente a

un importador/distribuidor debido a que este tiene una serie de unidades a un mismo nivel de distribución, ejemplo de esto, un mayorista tiene una serie de almacenes distribuidos por distintos lugares lo que facilitaría el rápido acceso del producto al consumidor final.

Oriente Medio en general y EAU en particular han experimentado en los últimos 15 años un desarrollo de distribución minorista parecido al que vivió Europa a mediados de los años 70. La distribución en establecimientos de gran tamaño ha visto incrementada su importancia en el mercado a costa de los pequeños detallistas.

Sigue teniendo un gran peso la figura del importador/distribuidor/mayorista que cuenta con almacenes propios y una red de clientes finales a los que suministra el producto requerido. En muchos casos el propio minorista distribuye el producto directamente del exportador. Se trata de las grandes cadenas de distribución como Carrefour, Spinneys, Lu Lu Supermarket, All Maya, con centros logísticos en la región y que en muchos casos transfieren al exportador las operaciones de almacenaje, conservación y manipulado de los productos.

En Dubai están presentes los mayores centros comerciales del mundo entre los que se destacan Mall of the Emirates y Dubai Mall que albergan más de 1200 tiendas. La industria de compras en Dubai es un mercado en crecimiento creando una fuerte competencia entre las principales cadenas de distribución.

4.7.2 Distribución, hipermercados y supermercados

El mayor crecimiento en el sector de la distribución alimentaria está ocurriendo en los grandes distribuidores que actualmente tienen ya más del 50% de la cuota de mercado. En los últimos años la introducción de grandes supermercados e hipermercados ha transformado totalmente el mapa de distribución.

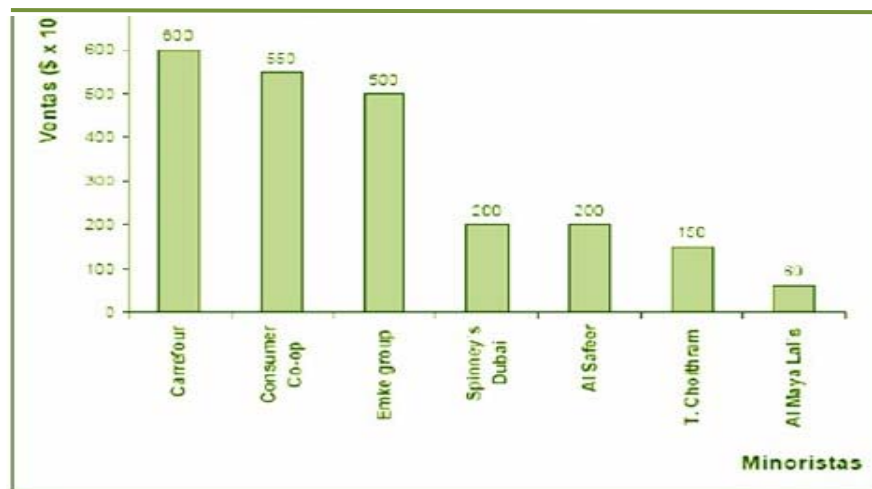
La distribución de alimentos en EAU se caracteriza por la tendencia a la concentración. La mayor parte de las ventas de alimentación se realiza a través de los

supermercados, los cuales han ido ganando progresivamente importancia y cuota de mercado.

El número de hipermercados se ha incrementado de 14 a 70 entre los años 2005 y 2010. Este desarrollo se ha producido generalmente en los grandes Emiratos como Abu Dhabi, Dubai, Sharjah, donde se concentra aproximadamente el 75 % de la población. Sin embargo debido al gran proyecto de sumar explotar un segundo recurso como el turismo es que las grandes cadenas de supermercados están incluyendo en sus planes de expansión también a las zonas menos pobladas.

CUADRO N° 27

Principales retailers de alimentación en EAU 2011



Fuente: Instituto Español de Comercio Exterior

Los hábitos de los consumidores en los tres grandes Emiratos, Dubai, Abu Dhabi y Sharjah consisten en comprar mucho en los grandes supermercados e hipermercados y comprar poco en los pequeños comercios donde solo hacen compras puntuales y adquisiciones de última hora.

Pocas cadenas de supermercados, como es el caso de Spinneys, Carrefour, Choithram, Green House Supermarket, poseen un espacio reservado para productos

gourmet. Un estudio de Nielsen revela que un consumidor medio en EAU pasa 127 horas en hipermercados y supermercados al año.

Entre las plataformas de distribución más comunes se puede mencionar:

- Importador con oficina de compras y ventas, con infraestructura de empaque. 90 por ciento de sus operaciones se realizan vía fax, teléfono o Internet. Compra con una comisión entre el 8 y 10 por ciento respecto del valor final de venta del producto y venta a distribuidores mayoristas/ minoristas con almacén, a mayoristas con puestos de venta en mercados centrales, a empresas de catering y venta en firme.
- Distribuidor con estructura de empaque, compra normalmente en firme o con precio mínimo garantizado. Reacondicionado en diferentes envases, bolsas.
- Cadena de supermercados, realizan acuerdos con distribuidores con empaques propios. Compran con programas semanales o bisemanales, cantidades fijas que pueden alterarse de acuerdo a las ventas.

4.7.3 Restaurantes, hoteles y gourmet

En las ciudades de EAU donde se ubica los mejores hoteles como Dubai y Abu Dhabi tales como Ritz, Hilton, Sheraton, Hyatt, Rotana, además de otros grandes como Burj Al Arab. Es interesante debido a que estos hoteles tienen permitido la importación directa de alimentos procedentes del extranjero es por ello que juegan un rol importante por dos motivos:

- Las centrales de compras de los hoteles pueden ejercer presión sobre las firmas distribuidoras mostrando interés sobre ciertos productos si sus chefs están interesados en incluirlos en sus menús.
- EAU cuenta con un alto porcentaje de población que acostumbra a comer y cenar fuera de casa bien por motivos de trabajo o bien por ocio. Además al ser ciudades muy turísticas es que los chef tienden a ofrecer recetas innovadoras y dar a conocer productos hasta entonces desconocidos para el consumidor.

Es el canal más adecuado para la exportación de productos gourmet a EAU. Entre los importadores gourmet se destacan las firmas Chef Middle East, Truebell, Classic fine foods, Fresh Express. Estas empresas importan directamente productos del exterior y a posteriori venden a hoteles de cinco estrellas, restaurantes, empresas de catering, compañías aéreas, instituciones gubernamentales, hipermercados.

4.7.4 Principales distribuidores

A continuación se muestra un listado detallado de las principales firmas distribuidoras de productos gourmet de EAU:

- **Chef Middle East:** dispone de oficinas en todo EAU. Trabaja productos de confitería, chocolates, productos de mar, carnes, quesos. Sus principales proveedores son Argentina, Alemania, Gran Bretaña.
- **Classic Fine Foods:** pertenece a la sociedad londinense Inglés Internacional. Importa todo tipo de fruta en fresco y desecados de los mercados de España, Israel, Argentina.
- **Federal foods:** es el mayor distribuidor de productos alimenticios del país con sede en Dubai y trabaja productos como bebidas no alcohólicas, dátiles, frutas frescas y secas, productos lácteos, harina, congelados, huevos. Es uno de los principales distribuidores en Dubai.

4.8 Principales obligaciones de los operadores del “food business” en EAU

- **Inocuidad:** los operadores de empresas alimentarias no tienen que proponer en el mercado productos alimenticios que pueden presentar riesgos en su consumo.
- **Responsabilidad:** los operadores son directamente responsables de la seguridad de los alimentos que fabrican, transportan, almacenan o comercializan

- Trazabilidad: los operadores tienen que ser capaces de identificar rápidamente a sus proveedores y clientes
- Transparencia: los operadores tienen que informar inmediatamente a las autoridades competentes si tienen algunas dudas de que sus productos presenten algún riesgo
- Emergencia: los operadores tienen que retirar del mercado inmediatamente los alimentos si tienen algunas dudas de que exista un riesgo para la seguridad del consumidor
- Prevención: los operadores tienen que identificar y de manera regular hacer evaluaciones de los puntos críticos de sus procedimientos, y asegurar que los controles son hechos sobre estos puntos
- Cooperación: los operadores tienen que cooperar con las autoridades en las actividades destinadas a reducir los riesgos

4.9 Certificaciones HALAL requeridas por EAU

Para poder ingresar un producto a EAU debe necesariamente llevar esta certificación que hace referencia a los alimentos elaborados bajo las reglas de la religión musulmana. La palabra Halal significa "permitido, autorizado o saludable". Cuando este término se aplica a productos, implica que éstos son aptos para ser consumidos por musulmanes. Para que un alimento o bebida sea considerado Halal, debe ajustarse a la normativa islámica recogida en El Corán, en las tradiciones del profeta, y en las enseñanzas de los juristas islámicos. Según ellas:

- Debe estar exento de cualquier sustancia o ingrediente no lícito y de cualquier componente que proceda de un animal prohibido.

- Debe ser un producto elaborado, manufacturado y/o almacenado usando utensilios o maquinaria que se ajuste a lo que estipula la normativa islámica y las normas sanitarias españolas.
- No debe ponerse en contacto con una sustancia o producto prohibido durante su elaboración, producción, procesado, almacenamiento y transporte.

Los productos Halal tienen que ser identificados por un sello distintivo proporcionado por una autoridad. Se presentan barreras de tipo no arancelario como el certificado HALAL para productos alimentarios o la legislación de etiquetado y fechas de caducidad.

CUADRO N° 28

Ejemplos de etiquetado frontal de las ciruelas



Fuente: ProMendoza

4.10 Compras gubernamentales:

Las compras oficiales son realizadas indistintamente por el Gobierno Federal de cada Emirato. Las compras federales son administradas a través de la respectiva agencia en Abu Dhabi o Dubái. La autoridad local de cada emirato organiza sus compras a menudo con la asistencia de una agencia federal.

Es un buen medio para poder establecer negociaciones directas entre gobierno y realizar intercambios compensados, que se utiliza cuando un producto o servicio no

puede ser provisto localmente. Es una excelente ventaja que podemos aprovechar a la hora de pensar en este mercado.

CAPITULO V

OPERATORIA DE EXPORTACIÓN

5 Operatoria de comercio exterior

La operatoria que se lleva a cabo en el presente estudio es la de enviar un contenedor Dry Van/general de 20 pies, con 2.000 cajas de madera conteniendo ciruela desecada. El envío se realizará por transporte terrestre desde la planta de elaboración ubicada en Guaymallén Provincia de Mendoza, a puerto de Buenos Aires - Argentina en calidad de tránsito y de allí se embarcará vía marítima directamente al distribuidor de productos con domicilio en el puerto Mina Rashid de Dubái, con un “transit time” promedio de 15 a 18 hs hasta Buenos Aires y de 30 a 45 días aproximadamente a Emiratos Árabes Unidos.

5.1 Partida arancelaria, derechos de exportación y reintegros

- Posición: 0813.20.20 Ciruelas desecadas sin carozo
- Derecho de exportación: 5%
- Reintegro: 5%

En este caso particular el derecho de exportación y el reintegro, se corresponden con el mismo canon.

5.2 Acceso al mercado

EAU es miembro del consejo de cooperación del Golfo (CCG) que incluye también a Bahrein, Kuwait, Omán, Qatar y Arabia Saudita. Han conformado una Unión Aduanera aplicándose desde entonces un arancel externo común general a todos los productos de un 5 % para todos los productos extra regional, igualmente hay un listado de alimentos con arancel cero que son básicamente los animales vivos, algunas frutas secas y frescas, trigo, te, avena, maíz, soja arroz, azúcar.

Los productos importados a las zonas francas están exentos de derechos arancelarios, derechos que se pagarán y devengarán sólo si las mercaderías importaran directamente al mercado interno de EAU.

El producto que entre en el mercado CCG pagará sólo una vez el arancel al entrar y luego puede moverse libremente por la unión aduanera. La estructura del sistema arancelaria de EAU se basa en 4 niveles:

- 0% alimentos, materiales de construcción, productos médicos destinados a las zonas francas
- 5% arancel general, excepto productos antes mencionados
- 50% bebidas alcohólicas en general
- 100% tabaco

5.3 Estructura arancelaria de EAU

En el caso de las ciruelas el arancel externo común es del 5% único arancel de importación que se paga en destino por ser un alimento no perteneciente a la unión aduanera del CCG. No hay renta a las personas físicas **IVA**. En la actualidad no hay impuestos sobre el consumo, sino recargos sobre servicios de hostelería y otros menores.

5.4 Tramitación de las importaciones en EAU

Los procedimientos aduaneros son simples y automatizados en línea con la política estatal de promover el comercio. Además de la enorme dependencia a la importación de alimentos en general lo que si se aplica son algunas reglamentaciones técnicas como lo anunciamos anteriormente. Las certificaciones Halal que son estándares aceptados por los musulmanes.

Las licencias de importación son concedidas de manera automática a las importaciones que las solicitan al nuevo ministerio de Comercio Exterior contra la presentación de la licencia de actividad y el número de registro de la cámara de industria y comercio de EAU.

Las únicas restricciones que actualmente se imponen al comercio exterior son por motivos religiosos, sanitarios y de defensa. Otras pueden ser también las normas relativas al etiquetado, la estricta regulación de las fechas de producción y vencimiento, etiquetado en árabe y/o inglés además de la certificación Halal para todo tipo de productos.

Los procedimientos aduaneros son simples y ampliamente automatizados, en línea con la política estatal de promover el comercio. En general no existen restricciones a las importaciones, excepto aquellas basadas en consideraciones sanitarias. No existen cupos, ni barreras arancelarias.

5.5 Estructura general del sistema impositivo

Los EAU no tienen ningún impuesto a la renta, a las ventas, o impuesto de valor agregado. Los impuestos corporativos se aplican solamente a las compañías petroleras y a las sucursales de los bancos extranjeros. La tarifa es determinada mediante un acuerdo del gobierno con la firma, además de algunas cargas de los honorarios que cobra el gobierno.

En EAU los impuestos de aduana son del 5% para 1500 productos y es 0% para alimentos de todo tipo. Para el caso de bebidas alcohólicas el arancel llega a 70% y 100% en tabaco. No existe impuesto a la compra venta, aunque se encuentra en discusión colocarlo. Tampoco existen impuestos a las personas y empresas.

En general no hay imposición sobre el beneficio de sociedades ni sobre la renta, ni Impuesto sobre el valor añadido, si bien éste se establecerá en un período corto de tiempo. En la práctica sólo pagan impuestos: las sucursales de bancos extranjeros (20% s/beneficios), las empresas extranjeras que explotan recursos petrolíferos, gas y petroquímicos (50% s/beneficios) y las empresas de hoteles y courier.

Aunque, ni los individuos ni las empresas que llevan a cabo negocios en EAU pagan imposición directa sobre beneficios, sí pueden pagar impuestos indirectos y honorarios tales como: cargos por servicios entre el 10-15% sobre facturas hoteles y 30% sobre compras de alcohol en las tiendas de licores autorizadas.

El sistema tributario emiratí está compuesto por las siguientes figuras:

- Tasas, que tienen un gran peso recaudatorio
- Precios públicos para una amplia gama de servicios
- Aranceles sobre los productos importados
- Recargos sobre servicios
- Gravámenes sobre beneficios de determinadas actividades (finanzas, hostelería, gas, petróleo, agua y electricidad)

No hay un impuesto de sociedades federales, pero cada emirato cuenta con un impuesto sobre beneficios de empresas de determinados sectores de actividad

(finanzas, hostelería, gas, petróleo, agua y electricidad). Los tipos de gravámenes aplicados varían dependiendo del Emirato y el tipo de actividad, siendo el máximo un 50% para beneficios de empresas de hidrocarburos a un 10% para hoteles.

En las zonas francas las empresas gozan, además del control del 100% de su capital, con exenciones fiscales.

5.6 Costos aduaneros asociados a la importación

El sistema aduanero es simple. Documentos que debe presentar el importador:

- Factura pro-forma.
- Factura comercial: debe incluir país de origen, descripción completa de los bienes, peso neto y bruto, valores unitarios, totales y detalles de empaque, nombre del fabricante.
- Certificado de origen: usualmente los exportadores argentinos legalizan el certificado de origen en la cámara de comercio Argentino-Árabe. Debe incluir el nombre y domicilio del fabricante.
- Bill of lading: se emite en tres copias originales como mínimo. Debe ser endosado por el transportista.
- Certificado de proveedor: se requiere factura del fabricante si la compra es realizada a través de terceros. En este caso consorcio.
- Lista de empaque o paking list.
- Certificados especiales Halal para productos cárnicos, fitosanitario para plantas y producto vegetales.

Por operaciones mayores a los 500 U\$\$ debe intervenir un agente aduanero (Despachante de aduanas). Este cobra entre 0,5 y 0,7 % del valor de la mercadería. Normalmente se desaduana en 24 horas.¹⁸

5.6.1 Requisitos de ingresos especiales

EAU no cuenta con una extensa reglamentación técnica y se acepta los certificados técnicos emitidos por las autoridades competentes del país de origen de las exportaciones, que deben traducirse al inglés o al árabe. Los laboratorios de las respectivas municipalidades realizan análisis y pruebas del producto bien a petición del importador/distribuidor antes de proceder a su comercialización o bien de manera aleatoria por los servicios de inspección una vez ya introducidas en el canal de venta.

Por lo que respecta a los alimentos envasados, todos los envases y paquetes deben contar con la información al consumidor en lengua árabe.

Certificado de origen: se requiere para todos los productos y deben ir acompañados del certificado fitosanitario y pasar una inspección a cargo de la administración local para el control de su higiene y composición.

Inspección: cada cargamento es sometido a una inspección visual a la llegada donde se comprueban los requisitos de caducidad y etiquetado. Si el producto no cumple con algún requisito de etiquetado, caducidad o se considera no apto para el consumo humano, será rechazado. En todos los casos el producto será destruido o reexportado al país de origen en un máximo de 30 días.

Etiquetado y caducidad: si la mercadería llega al puerto de entrada con más de la mitad de su período de duración sobrepasado, no serán aceptados. Las fechas y los períodos de validez deben aparecer impresas en las etiquetas originales de los contenedores puestas por el productor. No se admite etiquetas adicionales mostrando la validez y fecha de caducidad. Las fechas deberán ser escritas en resalte, impresas o estampadas con tinta indeleble.

¹⁸ Ibídem, pág. 61

Así mismo determinada información en el empaquetado y etiquetado del producto han de figurar en árabe:

- La marca.
- Descripción del producto.
- Ingredientes en orden descendiente de proporción.
- Aditivos utilizados.
- Contenido neto en unidades métricas.
- Nombre y dirección del productor.
- País de origen.
- Fechas de producción y caducidad.

Por un mínimo error en el etiquetado el producto puede ser prohibido para su importación por varios meses. Las etiquetas de los productos importados deben respetar los siguientes estándares de información:

Denominación de origen: la DO es un nombre de una región geográfica del país que sirve para designar un producto originario de la misma y cuya calidad o característica se deben exclusivamente a ese medio geográfico, comprendiendo en este los factores naturales y humanos.

En Argentina se ha sancionado la ley 25380/10 de Denominaciones de Origen de productos agrícolas y alimentarios, lo que posiciona competitivamente a los productos argentinos en el contexto mundial, en cuanto a las posibilidades de vender productos con DO y su reconocimiento en el mercado.

5.4 Medios de pago

En la elección del medio de pago el exportador debe tener en cuenta:

- El grado de confianza existente entre las partes.

- La seguridad de cobro: viene dada por el conocimiento del comprador y la situación política y económica del país, en este caso, EAU.
- La oficina económica y comercial de la embajada argentina, facilita informes sobre la solvencia y seriedad del importador.

EAU tiene actualmente una calificación de riesgo país A1, lo que indica una probabilidad de impago escasa. Su índice de impagos es menor que el promedio mundial y el más bajo de todo Medio Oriente.

Los principales medios de pago utilizados en EAU, son los siguientes:

- **Crédito documentario o carta de crédito**

El crédito documentario es un mandato de pago que un importador cursa a su banco para que directamente o a través de otro banco, pague al exportador el importe de la operación, siempre y cuando éste cumpla con las condiciones impuestas en el propio crédito.

Entre todos los medios de pago es el más seguro tanto para realizar el cobro de las transacciones como para proteger los intereses de las partes que intervienen.

- **Orden de pago documentaria o transferencia bancaria**

Implica una transferencia de fondos del importador al exportador, contando con la intervención de una entidad bancaria del exterior y una del país. La orden de pago podrá ser cobrada tanto con anticipación al embarque como con posterioridad al mismo.

En esta de operación se utilizará una transferencia bancaria, teniendo en cuenta las características de la exportación. Se transferirá el 50% del monto total al salir la carga de puerto de Buenos Aires - Argentina y el otro 50% restante al arribar la carga a puerto Mina Rashid de Dubai. Contra la entrega de documentos de embarque.

CAPITULO VI

ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO

6 Consideraciones generales

Para el análisis de esta operación se tuvo en cuenta la capacidad de producción y la cantidad ofertada de cada integrante del consorcio. Se realizó un análisis de costos cotizando la mercadería en fábrica (EXW), siendo este asumido por cada miembro, como costo propio de producción anterior a la operación de exportación, con el objetivo de que no incidan en el precio FOB. Es decir que cada socio llega con su mercadería asumiendo los costos hasta el galpón desde donde se procederá al embarque para el puerto de Buenos Aires – Argentina.

El pago se realizará a través de una transferencia bancaria, generada directamente por la empresa compradora, utilizando los servicios del Banco Nación

de la República Argentina, teniendo un plazo de hasta 5 días para hacer efectivo el 30 % del monto total de la operación al embarque del puerto de Buenos Aires y el otro 70 % restante al arribo de la mercadería del puerto en destino, Dubai.

6.1 Análisis económico

Este capítulo tiene como objeto analizar la rentabilidad de la exportación, con la cual se podrá llegar a la cotización FOB del producto puesto en puerto de Buenos Aires – Argentina.

Supuestos a tener en cuenta para el análisis económico:

- Los cinco integrantes que integran el consorcio, acordaron el aporte de 4 toneladas (4.000 kilos) por cada socio, para la conformación del lote mínimo exportable.
- Se requerirá un contenedor de 20 pies común o dry disponible para cualquier carga seca normal.
- El producto a exportar son ciruelas desecadas sin carozo, variedad D´Agen, calibre 70/80 procesadas en túneles de secado.
- El proceso de envasado, que se realiza con estricto apego a todas las normas de higiene y de manipulación de alimentos, disponible en cajas de cartón de acuerdo a la tabla que sigue:

CUADRO N° 29

Cantidad de cajas por contenedor

	Contenedor 20 pies
Cajas de 10 Kg	2.000 cajas

Fuente: elaboración propia

- Se analiza 12 períodos mensuales para el cálculo de la rentabilidad.

- Se considera una demanda constante en los primeros 12 meses de operaciones.
- El tipo de cambio que se tiene en cuenta es: USD 1/ \$ 4.11 (tipo de cambio vendedor del Banco de la Nación Argentina al día 01/08/2011).
- Se supone que el tipo de cambio y el precio de compra y venta se mantienen constantes a lo largo del período.
- En el supuesto de producción, las ciruelas desecadas son vendidas a lo largo del período considerado, es decir se exporta 1 contenedor de 20 pies por mes, con un total de 12 operaciones anuales.
- Respecto a los costos y precios se supone que los mismos no varían en el período analizado.

6.2 Costo de adquisición del producto

A continuación se brindará toda información detallada sobre los costos de producción de proyecto en cuestión:

- Para este análisis en particular se tomó el precio puesto en fábrica (EXW), en el cual cada miembro del consorcio pondrá a disposición del mismo la cantidad de:

CUADRO N° 30

Producción total

Socios/cantidades	Cajas	kg.	Total Kg.
Socio 1	400	10	4.000
Socio 2	400	10	4.000
Socio 3	400	10	4.000
Socio 4	400	10	4.000
Socio 5	400	10	4.000
Total	2.000		20.000

Fuente: elaboración propia en base a datos de IDR

- Los costos de producción anteriores a EXW serán asumidos por cada socio participante. Los cuales no incidirán en el cálculo del FOB.
- Se pactó un precio EXW sobre el cual se conformará el precio FOB en adelante.
- Los valores están expresados en dólares americanos.

CUADRO N° 31

Costo de adquisición – 2000 cajas

Producto	Precio EXW*caja 10kilos	Cantidad De cajas	Total
Ciruelas desecadas	USD 10	2.000	USD 20.000

Fuente: elaboración propia

6.3 Costos de exportación y valor FOB

En este apartado se detalla todos los costos relacionados con la exportación de la mercadería, hasta llegar a un precio FOB por caja. Se trata de una secuencia de costos siguiendo los cuadros anteriores, en donde se detalla de forma específica, los diferentes requerimientos por los organismos intervinientes que darán lugar al despacho de la mercadería.

También se incluye la utilidad pretendida del 30%. Por otro lado se tiene en cuenta los diferentes gastos relacionados con el transporte interno nacional, manipuleo de la carga y el control de calidad interno de los productos de exportación.

Los derechos de exportación y reintegros deducibles para la partida, 0813.20.20 son equivalentes al 5% sobre el valor FOB, para ambos conceptos, lo que anula el tributo, siendo solamente un aspecto financiero, por el tiempo operado entre el pago y el reintegro.

CUADRO N° 32**Cálculo precio FOB**

	USD
Costo de producción	
Costo de la mercadería en EXW	20.000,00
Costo de exportación	
Flete interno hasta Buenos Aires.	1.500,00
Alquiler de contenedor	800,00
Certificados fitosanitarios	
Certificado SENASA	24,33
Certificado de análisis	20,00
Certificado de aptitud consumo humano	12,00
Manipuleo de la carga	100,00
Gastos portuarios	580,00
	Sub total 23.036,33
Incrementos a calcular sobre el FOB	
Derechos de exportación (5%)	1.785,76
Gastos bancarios (3%)	1.071,46
Comisiones por venta (2%)	714,30
Honorario despachante (0.5%)	178,58
Deducciones a calcular sobre el FOB	
Reintegros (5%)	1.785,76
Reembolso	
Utilidad pretendida (30%)	10.714,57
FOB total	35.715,00
Precio FOB por caja	17,86

Fuente: elaboración propia

6.4 Precio FOB calculado por medio de fórmula

Reemplazando los conceptos de la fórmula se establece el margen de utilidad en un 30%, vinculada porcentualmente al precio final, se agrega el importe correspondiente en el numerador y se procede al cálculo del precio FOB. Obviamente en el denominador no se incluye el concepto utilidad.

$$\text{FOB} + (\text{R} * \text{FOB}) = \text{TDUM} + (\text{U} * \text{FOB}) + (\text{G} * \text{FOB})$$

$$\text{FOB} = \text{TDUM} + (\text{U} * \text{FOB}) + (\text{G} * \text{FOB}) - (\text{R} * \text{FOB})$$

$$\text{FOB} = \text{TDUM} - \text{FOB} (\text{R} - \text{G} - \text{U})$$

$$\text{FOB} + \text{FOB} (\text{R} - \text{G} - \text{U}) = \text{TDUM}$$

$$\text{FOB} = \text{TDUM} + \text{U} / (1 + \text{R} - \text{G})$$

$$\text{FOB} = 23.036,33 / (1 + 0,05 - 0,05 - 0,03 - 0,02 - 0,005 - 0,3)$$

$$\text{FOB} = \text{USD } 35.715,24$$

R= Reintegro

TDUM=Total de desembolsos en unidades monetarias

G= Gastos

U= Utilidad

6.5 Cálculo de inversión inicial para la exportación

Dado que son cinco los productores que participan de este proyecto de manera conjunta, por lo tanto, hay erogaciones que deben ser asumidas por estos mismos referidos a los gastos de exportación del producto. En beneficio de generar la oferta exportable, es que se estableció un prorateo del 20 % por cada uno de los integrantes de forma consensual quedando establecido de la siguiente manera:

CUADRO N° 33
Cálculo de Inversión

Costo de adquisición	20.000
Flete interno y gastos portuarios	2.980
Certificaciones	56,33
Porcentajes del FOB	3.750,10
Total	26.786,43

Fuente: elaboración propia

CUADRO N° 34
Desagregación de costos de exportación

Socios	Aportes
Socio 1	1.357,286
Socio 2	1.357,286
Socio 3	1.357,286
Socio 4	1.357,286
Socio 5	1.357,286
Total	USD 6.786,43

Fuente: elaboración propia en base a datos de productores del consorcio

6.6 Transporte nacional y precio de venta

La mercadería será embarcada de uno de los galpones de los productores ubicado en Guaymallén, en la provincia de Mendoza, al cual llegarán los cinco productores respectivamente con su aporte de 400 cajas con un contenido de 4000 kilos cada una. Desde allí la empresa de transporte internacional Schenker Argentina S.A. se hará cargo y responsable de la mercadería por vía terrestre hasta Buenos Aires, en contenedor DRY VAN normal de 20 Pies (20' x 8' x 8'6"). El mismo será cargado en camión perteneciente a la empresa transportadora.

Por su parte la compañía aseguradora cubre la mercadería desde el momento que sale el contenedor cargado desde la fábrica ubicada en Guaymallén,

contemplando también la estadía en aduana. Por último la cotización es todo riesgo, por lo cual incluye siniestros como guerra y huelga.

6.7 Presupuesto de ventas

Se considera que las ventas se mantendrán constantes en los primeros 12 períodos, que se corresponden con los primeros 12 meses. Se estima entonces, realizar el envío de un contenedor por mes, es decir 2.000 cajas. El cuadro siguiente muestra dicha secuencia de ventas:

CUADRO N° 35

Presupuesto de ventas

concepto/Período	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas mensuales * caja	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Precio * caja	17,86	17,86	17,86	17,86	17,86	17,86	17,86	17,86	17,86	17,86	17,86	17,86
Total de ventas *mes en USD	35.715	35.715	35.715	35.715	35.715	35.715	35.715	35.715	35.715	35.715	35.715	35.715

Fuente: elaboración propia

6.8 Análisis financiero

Para el cálculo de la rentabilidad del proyecto se considera que en el período 0 (cero) se realiza la inversión inicial, mientras que la venta de las mismas, se realiza a partir del período 1 (uno) en adelante y así sucesivamente con todas las operaciones de compra y venta a lo largo de los períodos considerados.

Para la ejecución del plan de negocios planteado en este capítulo, se calculará el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), además de las consideraciones detalladas anteriormente, se debe tener en cuenta la siguiente información:

- Para poder comenzar con el proyecto se requiere de inversión inicial igual a la suma de todos los gastos incurridos desde la llegada de la mercadería a la fábrica, desde donde se despachará al exterior.
- La tasa de descuento es de (12% anual), teniendo en cuenta que los Bancos a la fecha otorgan plazos fijos.
- Se considera que antes del envío siguiente, se hace efectivo el cobro del envío anterior.
- Los períodos de operación son mensuales y se enviará 1 contenedor por período.

CUADRO N° 36

Flujo de fondos

Concepto/Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inversión inicial	-26.786	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas Netas	0	35.715	35.715	35.715	35.715	35.715	35.715	35.715	35.715	35.715	35.715	35.715	35.715
Costo de ventas	26.786	26.786	26.786	26.786	26.786	26.786	26.786	26.786	26.786	26.786	26.786	26.786	0
Res. antes de Imp. Gan.	-26.786	8.929	8.929	8.929	8.929	8.929	8.929	8.929	8.929	8.929	8.929	8.929	35.715
Impuesto Ganancias		3.125	3.125	3.125	3.125	3.125	3.125	3.125	3.125	3.125	3.125	3.125	12.500
Beneficios Netos	-26.786	5.804	5.804	5.804	5.804	5.804	5.804	5.804	5.804	5.804	5.804	5.804	23.215

Tasa de Ingresos Brutos	0%
Tasa Impuesto Ganancias	35%

Fuente: elaboración propia

CUADRO N° 37

Indicadores de rentabilidad

TASA DE DESCUENTO	V.A.N. (\$)
10%	18.327
11%	15.853
12%	13.674
14%	9.684
16%	6.332

TASA INTERNA DE RETORNO	18%
--------------------------------	------------

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar el proyecto es rentable ya que el VAN es positivo y además se obtiene una TIR de 18% lo que hace al proyecto aún más interesante de desarrollar.

Por último, con el desarrollo del análisis financiero puede verificarse que, si se invierte en el sector, se puede lograr una excelente rentabilidad.

6.9 Análisis de sensibilidad

El presente análisis establece el impacto que tienen sobre el proyecto los cambios favorables o desfavorables en las variables consideradas como más importantes, las cuales para este proyecto se han definido como: el precio del producto final, la cantidad vendida y el tipo de cambio.

Para efectos de la presente evaluación, se ha considerado en el análisis de sensibilidad sólo cambios desfavorables respecto a la situación inicial, definiendo así variaciones de -10% en el precio del producto final y la cantidad vendida, +10% en las disminuciones sucesivas en el tipo de cambio. Los resultados de la sensibilidad se presentan en el cuadro 38.

No obstante lo anterior, basta un cambio sucesivo en cualquier variable para que el proyecto se haga inviable desde el punto de vista del VAN. En este aspecto el proyecto sería inviable con un precio del producto final inferior a USD 1.10/Kg, una cantidad vendida inicial menor a 10 toneladas y para un tipo de cambio inferior a USD 4,11.

CUADRO N° 38**Análisis de sensibilidad del proyecto**

Concepto	Precio USD	Tasas	VAN USD	TIR
• Precio del producto	2,00	10%	18.237	24%
• Cantidades vendidas	1,90	11%	15.853	20%
• Tipo de cambio	1,78	12%	13.674	18%
	1,65	14%	9.684	15%
	1,40	16%	6.332	12%

Fuente: elaboración propia

A partir de lo anterior, la tasa de descuento resulta ser un elemento de decisión muy trascendente a la hora de definir la conveniencia de prolongar el estudio a un nivel más desarrollado de evaluación, luego es importante analizar la evolución del VAN, respecto a la rentabilidad exigida por el inversionista, a partir de que distintos inversionistas pueden exigir un retorno distinto al proyecto.

Como se puede apreciar, el proyecto desde el punto de vista del VAN, permite que el inversionista exija una rentabilidad de hasta un 18% (TIR) para seguir siendo rentable. Sin embargo, tasas de descuento superiores, harían a la exportación de ciruela desecada inviable.

CONCLUSIONES

Actualmente la industria de la ciruela desecada se encuentra en fuerte crecimiento a nivel mundial. Representa uno de los principales alimentos de consumo de preferencia global. Las características climáticas de Mendoza y su localización en el hemisferio sur la ubican como principal productor de ciruela desecada a contraestación, razón por la cual posiciona a Argentina globalmente en el mercado internacional teniendo en cuenta sus respectivas barreras de entrada como marcas, sellos de calidad, certificaciones, parámetros de alimentos saludables, origen y garantías de los productos.

En el mercado emiratí se detectó un alto interés por la fruta desecada, en especial por la ciruela debido a sus valores nutritivos. Por lo general es consumida envasada o a granel; la creciente industria de confites desarrollada a partir de una moderna infraestructura y grandes inversiones, básicamente arrojan índices de elevadas líneas de producción realizadas por productores nacionales para la fabricación o elaboración de sub productos como panes, tortas y dulces, lo que se ve reflejado en el aumento de las importaciones de estos productos.

COCIAR, el consorcio de ciruela argentina, es la principal estrategia comercial de este trabajo, que se focaliza en el trabajo en conjunto de cada uno de los productores, generando sinergia, con la finalidad de superar todos los puntos críticos que surjan durante y después de los procesos de internacionalización. La planeación estratégica del consorcio está puesta en referencia a los datos surgidos del mercado objetivo, teniendo en cuenta que es una sociedad dispuesta a pagar por un producto de calidad. Motivo que despierta la necesidad de poder posicionar el producto de manera estratégica en el largo plazo.

Respecto a los objetivos del presente trabajo se concluye que la formación del consorcio es una excelente estrategia para impulsar la exportación de ciruelas desecadas, a la vez que apoya al desarrollo del sector productor de ciruela, sobre todo

para los pequeños productores ya que contribuiría a tener un mayor control de las empresas de este sector.

Durante el análisis de exportación fue posible comprobar el gran potencial que posee Emiratos Árabes Unidos, un lugar no muy aprovechado para las relaciones comerciales con Latinoamérica, pero que concentra un punto importante para la expansión de la exportación de ciruela desecada, es un nicho de mercado ideal para el crecimiento de las ventas internacionales de este producto.

También se revelaron varias ventajas que ofrece este país tales como:

- La diversidad cultural en EAU, es decir la variedad de nacionalidades que en ella conviven, lo torna interesante.
- EAU no es autosuficiente en ciruelas desecadas, es decir las condiciones climáticas y geográficas no le juegan a favor y consecuencia de ello el mercado emiratí es abastecido por proveedores externos, por lo que lo convierte en un importante consumidor de este producto en el mercado mundial.
- La otra ventaja es el gran centro logístico que posee EAU con sus grandes puertos de entrada hacia medio oriente, lo que convierte a este mercado objetivo como potencial proveedor y principal distribuidor de los demás países vecinos árabes, motivo que despierta el interés por este país, para poder cautivar e insertarse comercialmente con los demás países del CCG (Consejo de Cooperación del Golfo) al cual pertenecen Kuwait, Omán, Qatar, Arabia Saudita.

Finalmente se reafirma que EAU representa una gran oportunidad para el crecimiento del sector exportador de la ciruela desecada, ya que el mercado emiratí concentra un alto consumo de ciruela desecada, teniendo en cuenta su potencial poder adquisitivo; con un PBI per cápita alto; el elevado consumo se genera debido a su dieta regular, indicador que incentiva a trabajar sobre las posibles estrategias de penetración tanto como consorcio de exportación, diferenciación del producto y alta

segmentación, desarrollando ampliamente el concepto de alimentación saludable y calidad total.

Por los antecedentes expuestos a lo largo del presente trabajo, donde se ha realizado el estudio de viabilidad, sustentado en el plan estratégico e investigación de mercado para el desarrollo del consorcio de ciruela argentina, se puede inferir que dicha hipótesis ha sido comprobada mediante la estimación de la demanda y el aumento de las exportaciones hacia EAU.

Para sustentar la viabilidad del proyecto, como se explicó anteriormente se ha desarrollado un plan financiero que guarda concordancia con la planificación estratégica y de marketing con la finalidad de evaluar desde el punto de vista económico-financiero el desarrollo del consorcio exportador de ciruelas desecadas de excelente calidad. Por lo que se comprobó mediante el flujo de fondos proyectado a doce períodos y actualizado a una tasa de descuento del 12 %, lo que arroja un VAN de USD 13.674 y una TIR del 18% con lo cual se comprueba positivamente la viabilidad y rentabilidad del presente trabajo.

Fuentes de información

1 Fuentes primarias

- Entrevista al Ing. Paul Burlot, Gerente de la Asociación de productores de ciruela para desecado de Mendoza
- Entrevista al Sr. Carlos Herrera, Presidente de la Asociación de productores de ciruela para desecado de Mendoza
- Entrevista al Lic. Oscar Rodríguez, Productor y exportador de la empresa Perlas del sur, fruta desecada de Gral. Alvear - Mendoza
- Entrevista a la Ing. Agrónoma Cecilia Fernández, IDR (Instituto de desarrollo rural)
- Consultas a Jorge Piñeiro, Agente de aduana. Mendoza – Argentina
- Entrevista al Ing. Agrónomo Federico Rodríguez, Gerente de la empresa Perlas del sur, fruta desecada de Gral. Alvear - Mendoza

2 Fuentes secundarias

2.1 Bibliografía

- BARHAM, Kevin y OATES, David Internacionalización de las empresas Barcelona, Ediciones Folio, 2004
- FRATALOCCHI, Aldo, Cómo exportar e importar, Buenos Aires, Editorial Cangallo, 1980
- HAX, Arnold y MAJLUF, Nicolás, Planificación estratégica, Mexico, Editorial Prentice Hall 1996
- LEDESMA, Carlos, Consorcio de exportación, Buenos Aires, Editorial Osmar Buyatti, 2004
- PORTER, Michael, Estrategia competitiva, México, Editorial Compañía Editorial Continental, 1982

- VINO, Iyer, Dirección y motivación de las redes de distribución comercial, Barcelona, Ediciones Folio 2004

2.2 Diarios y revistas

- Revista “The Clipper” Productos deshidratados saludables Año XV, N° 105 Mayo 2011

2.3 Páginas de Internet visitadas

- International Prune Association, IPA www.ipaprunes.org
- Instituto de desarrollo rural, IDR www.idr.org.ar
- Fundación Promendoza www.promendoza.com
- Fundación Exportar www.exportar.org.ar
- Diario La Nación www.lanacion.com
- Revista Énfasis Alimentación Latinoamérica www.enfasis.com
- Diario el País digital www.elpais.com.uy
- Revista Énfasis Alimentación on line www.alimentacion.enfasis.com
- Argentina Trade Net www.argentinatradenet.gov.ar
- ExportaPymes - Internacionalización PYMES, www.exportapymes.com
- Como obtener el costo y precio de exportación www.ibdconsultora.com
- Portal PYMES Mendoza www.portalpymes.com.ar
- Embajada de Emiratos Árabes Unidos www.embajadaemiratos.org.ar

ANEXOS

Estadísticas de la balanza comercial entre EAU y Argentina

Año	Exportaciones	Importaciones	Saldo	Comercio Total
2001	32.669	30.544	2.125	63.213
2002	52.163	42.652	9.511	94.816
2003	67.135	52.074	15.061	119.209
2004	90.638	72.072	18.566	162.710
2005	115.453	80.814	34.639	196.267
2006	142.505	97.864	44.641	240.369
2007	156.634	127.002	29.632	283.636
2008	210.000	175.486	34.514	385.486
2009	174.725	164.251	10.474	338.976
2010	195.800	159.000	36.800	354.800

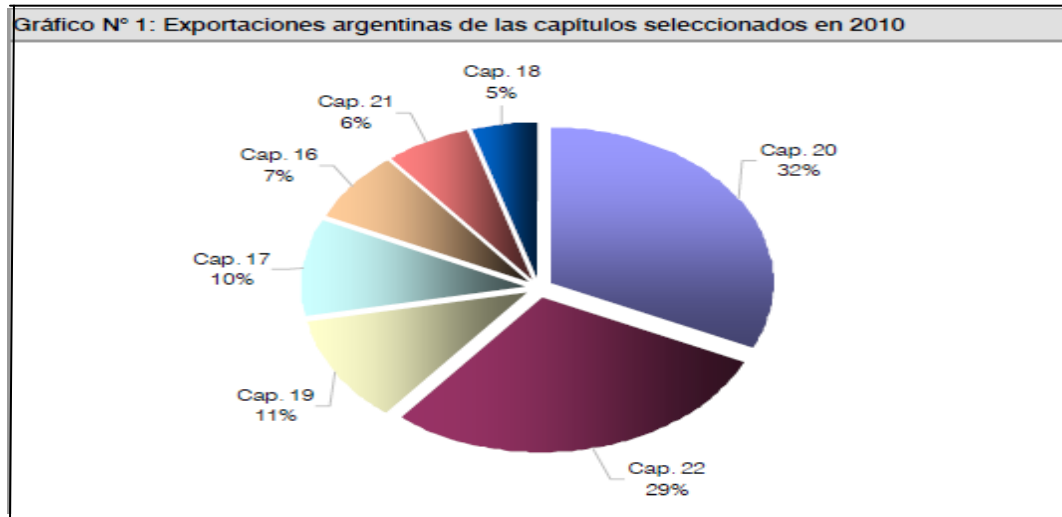
Fuente: Fundación ExportAr

Año	Exportaciones argentinas a EAU	Importaciones argentinas desde EAU	Saldo	Comercio Total
2001	100.147	32.352	67.795	132.499
2002	112.172	2.486	109.686	114.658
2003	182.277	2.386	179.891	184.663
2004	189.890	2.864	187.026	192.754
2005	216.647	936	215.711	217.583
2006	159.636	521	159.115	160.157
2007	191.225	18.021	173.204	209.246
2008	356.852	5.007	351.845	361.859
2009	237.115	2.818	234.297	239.933
2010	271.573	14.828	256.745	286.401

Fuente: Fundación ExportAr

Cuadro N° 3: Exportaciones argentinas de alimentos y bebidas por destino ¹					
En miles de dólares					
Países	2006	2007	2008	2009	2010
EE.UU.	419.970	454.730	568.329	417.107	553.980
Brasil	278.794	272.151	329.736	318.382	428.570
Países Bajos	165.398	170.522	243.583	243.859	236.561
Chile	185.227	177.243	220.224	213.716	221.485
Uruguay	73.229	91.755	115.980	116.920	135.086
Paraguay	60.742	76.185	104.626	94.529	132.438
Canadá	59.401	77.008	99.545	109.977	127.020
Reino Unido	58.537	82.409	95.373	90.641	72.993
México	72.119	81.867	98.658	69.984	67.773
Japón	33.319	40.231	57.154	62.064	64.609
Arabia Saudita (41°)	5.336	5.768	6.265	11.466	9.076
EAU (48°)	2.138	2.108	3.319	10.265	6.136
Kuwait (110°)	1.736	2.181	1.185	489	407
Qatar (151°)	24	4	40	69	78
Bahrein (152°)	80	180	275	14	73
Resto	708.816	818.165	1.154.388	1.021.450	870.962
Total	2.124.866	2.352.507	3.098.680	2.780.932	2.927.247

Fuente: Fundación ExportAr



Fuente: Fundación ExportAr

Característica del presentación del producto retail y mayorista

 <p>Ptit Délicieux Figues Pruneaux</p>	 <p>Couleurs Vives Pruneaux d'Agen dénoyautés</p>		
<p>Barras higos-ciruelas secas- 6x162g</p>	<p>Ciruelas secas "pruneaux d'agen" deshuesadas Formato pocket: 50g</p>		<p>Jugo de ciruelas secas "bio" (orgánico)</p>
 <p>Côté Table PRUNEAU ou lard fumé traiteur</p>	 <p>LU Belvita Plaisir & Equilibre Pruneaux</p>		 <p>HiPP BIOLOGIQUE 100% fruits Pommes Pruneaux</p>
<p>Ciruelas secas enrolladas por tocino ahumado (se consume como aperitivo)- 160g</p>	<p>Belvita- 6 barras</p>		<p>4 compotas "bio" (orgánica) para bebés- manzanas-ciruelas secas- (4x100g)</p>

Fuente: Fundación ExportAr

Envases de exportación etiquetados con el nombre la empresa exportadora



Fuente: Fundación ExportAr



Fuente: Fundación ExportAr

