

Relevamiento de potenciales clientes finales alternativos a Expofrut del producto uvas de mesa Black Seedless, Imperial Seedless, Red Globe y Flame Seedless, para una Pyme radicada en San Juan y exportarlas a aquellos destinos en donde se localicen los potenciales clientes.

Trabajo Científico libre para la obtención del grado de Magister en Marketing Internacional de la Escuela de Postgrado de Marketing Internacional –Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Nacional de La Plata-

Presentado por: Paula Conti Persino Calle 126 n° 1175 esquina 56 (1923)
Berisso

Tutor: Mg. José A. París

Fecha de entrega: 09/05/2010

Índice General

1. PRÓLOGO	5
2. INTRODUCCIÓN.....	7
2.1 ALCANCE OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	7
2.2 LA UVA: GENERALIDADES Y PARTICULARIDADES DE LAS VARIEDADES VINCULADAS AL NEGOCIO	10
2.3 EXPORTADORES E IMPORTADORES DE UVA DEL HEMISFERIO SUR.....	13
2.4 EXPORTADORES E IMPORTADORES DE UVA DEL HEMISFERIO NORTE	14
2.5 CALENDARIO INTERNACIONAL DE LA COMERCIALIZACIÓN DE LA UVA	15
2.6 SITUACIÓN NACIONAL DEL SECTOR PRODUCTOR DE LA UVA: TENDENCIAS Y PROYECCIONES EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS.	16
2.7 MERCADOS IMPORTADORES DE LA UVA ARGENTINA.....	18
2.8 MERCADOS EXPORTADORES DE UVA A BÉLGICA.....	19
2.9 LA PERCEPCIÓN DE LA DEMANDA DE BÉLGICA CON RESPECTO A LA UVA ARGENTINA FRENTE A LA DE ORIGEN EN OTROS MERCADOS.	20
3.0 ANÁLISIS PEST	20
3.1 ANÁLISIS DE LOS FACTORES POLÍTICOS Y ECONÓMICOS Y SU IMPACTO EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS EN EL NEGOCIO DE LA UVA	20
3.2 ANÁLISIS DE LOS FACTORES SOCIALES Y SU IMPACTO EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS EN EL NEGOCIO DE LA UVA.....	21
3.3 ANÁLISIS DE LOS FACTORES TECNOLÓGICOS Y SU IMPACTO EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS EN EL NEGOCIO DE LA UVA.....	21
3.4 ANÁLISIS F.O.D.A DEL PRODUCTO Y DE LA EMPRESA	22
4. EMPRESA Y PRODUCTO.....	24
4.1 MISION, VISIÓN, PRINCIPIOS RECTORES Y VALORES EMPRESARIOS.	25
4.2 CARTERA DE PRODUCTOS Y MERCADOS DE LA COMPAÑÍA.	26
4.3 LA CONCEPCIÓN FINANCIERA Y COMERCIAL DE LA FIRMA.....	27
4.4 CAPITAL HUMANO E INTELCTUAL DE LA COMPAÑÍA.....	28
4.5 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: LA ESENCIA COMPETITIVA DEL NEGOCIO, LAS CAPACIDADES CENTRALES Y LAS PERIFÉRICAS, EL ORGANIGRAMA GENERAL.	30
4.6 EL NEGOCIO DE LA EXPORTACIÓN DE UVAS EN EL TOTAL DE LA EMPRESA.	32
5. PROYECTO DE NEGOCIOS: LA PROYECCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE UVA DESDE EL PRESENTE A 5 AÑOS.....	34
6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO INTERNACIONAL.....	41
6.1 ANÁLISIS ARCO.....	41
6.2 DECISIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN	43
6.3 ELECCIÓN DEL MERCADO INTERNACIONAL	45
6.4 ELECCIÓN DEL CANAL COMERCIAL Y LA FORMA DE ENTRADA INTERNACIONAL	46
6.5 DEFINICIÓN DEL TIPO DE CLIENTES	47
6.6 ESTRUCTURA DEL GASTO DE LOS HOGARES BELGAS	47
6.7 CLIENTES DIRECTOS	49

6.8 COMPETENCIA.....	51
7. ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL	52
DESCRIPCIÓN DEL PAÍS SELECCIONADO PARA EXPORTACIONES DE UVAS PARA CONSUMO EN FRESCO.....	53
7.1 PACKAGING: DEFINICIÓN DEL EMBALAJE Y ENVASE.....	54
NORMAS DE CALIDAD Y DE ORIGEN	55
RESTRICCIONES FITOSANITARIAS	55
7.2 DEFINICIÓN DEL PRECIO Y CONDICIONES DE VENTA	59
7.3 TRANSPORTE.....	62
8. PRINCIPALES DECISIONES DE MARKETING: MARKETING MIX.....	63
8.1 PRODUCTO	63
8.2 LOGÍSTICA.....	64
8.3 CAMPAÑAS DE DIFUSIÓN, PUBLICIDAD, PROMOCIÓN Y VENTA DEL PRODUCTO.....	65
9. GANANCIAS GENERADAS POR EXPORTACIÓN PROPIA AL MERCADO META DEFINIDO VS VENTA DE LA PRODUCCIÓN A EXPOFRUT.....	66
10. RESULTADOS OBTENIDOS	71
11. CONCLUSIONES.....	72
12. ANEXOS	74
ANEXO 1. DIAGRAMA DE FLUJO DE PRODUCCIÓN PORCHE S.A.....	74
ANEXO 2. IMAGEN UVAS PARA CONSUMO EN FRESCO	75
ANEXO 3. IMAGEN DE PARRALES Y SISTEMA DE RIEGO.....	76
ANEXO 4. LOS PROCESOS PRODUCTIVOS: DESCRIPCIÓN Y REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS MISMOS.	77
ANEXO 5. CONSUMO MEDIO ANUAL EN ALIMENTOS POR FAMILIA.....	78
ANEXO 6. COSTOS Y GASTOS AÑO 2011-2012 POR VENTA DE PRODUCCIÓN A EXPOFRUT	79
ANEXO 7. COSTOS Y GASTOS AÑO 2011-2012 POR VENTA DE PRODUCCIÓN A TRAVÉS DE AGENTE DE VENTAS	80
ANEXO 8. COSTOS DE EXPORTACIÓN A AMBERES- BÉLGICA-	81
13. INDICE BIBLIOGRÁFICO	83
14. OTRAS FUENTES.....	84

Índice de Tablas

TABLA 1- CALENDARIO DE COMERCIALIZACIÓN DE UVA DE MESA EN PAÍSES DE LOS HEMISFERIOS NORTE Y SUR	16
TABLA 2- PRODUCCIÓN Y COSECHA DE UVA EN ARGENTINA – EN KILOGRAMOS-.....	17
TABLA 3- PRODUCCIÓN DESTINADA A EXPORTACIÓN AÑO 2011-2012	36

TABLA 4- PRODUCCIÓN ANUAL PARA EXPORTACIÓN AÑO 2012-2013	37
TABLA 5- PRODUCCIÓN DESTINADA A EXPORTACIÓN 2013-2014	38
TABLA 6- PRODUCCIÓN DESTINADA A EXPORTACIÓN AÑO 2014-2015	39
TABLA 7 -PRODUCCIÓN DESTINADA A EXPORTACIÓN AÑO 2015-2016	40
TABLA 8- AGROQUÍMICOS PERMITIDOS PARA LA PRODUCCIÓN DE UVAS DESTINADAS A EXPORTACIÓN	55
TABLA 9- DETERMINACIÓN DEL PRECIO FOB.....	61
TABLA 10- DETERMINACIÓN DEL PRECIO FINAL IMPORTADOR.....	62
TABLA 11 - CÁLCULO DE LOS CONTENEDORES NECESARIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE UVAS PARA CONSUMO EN FRESCO.	64
TABLA 12- ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO POR VENTA DE PRODUCCIÓN A EXPOFRUT	68
TABLA 13- ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO POR VENTA DE PRODUCCIÓN A TRAVÉS DE AGENTE DE VENTAS	69

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1- MERCADOS IMPORTADORES DE LA UVA ARGENTINA;¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO	
GRÁFICO 2- MERCADOS EXPORTADORES DE UVA A BÉLGICA;¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	
GRÁFICO 3- CONSUMO MEDIO ANUAL DE ALIMENTOS POR FAMILIA	48
GRÁFICO 4- GANANCIA PROYECTADA ALTERNATIVA PROPUESTA VS FORMA DE VENTA ACTUAL	71

Índice de Imágenes

IMAGEN 1. MAPA BÉLGICA.....	52
------------------------------------	-----------

1. PRÓLOGO

En el presente trabajo se relevan los potenciales clientes finales alternativos a Expofrut del producto uvas de mesa Black Seedless, Imperial Seedless, Red Globe y Flame Seedless, para una Pyme radicada en San Juan, para luego poder definir la forma más redituable de exportarlas a aquellos destinos en donde se localicen los potenciales clientes.

Se decidió desarrollar el presente trabajo de manera tal de poder confirmar o descartar la hipótesis de una mayor obtención de ganancia por exportación propia en vez de exportar los productos definidos a través de Expofrut.

La tesis se encuentra dividida en nueve partes. En la primera parte se analizan los principales exportadores e importadores de uvas para consumo en fresco en países del hemisferio norte y sur. Luego se detalla la producción de uva a nivel nacional y la tendencia del consumo de la misma para los próximos cinco años. Posteriormente se segmenta el mercado internacional de acuerdo a las variedades de uvas consumidas en los principales mercados importadores para un producto exportado por Argentina. Luego se recopilan datos en lo referente a la lista de mercados importadores de la uva Argentina y los mercados exportadores de uva al potencial mercado. Finalmente se analiza la percepción de la demanda del potencial país seleccionado con respecto a la uva argentina, frente a la de origen en otros mercados.

En la segunda parte se detalla el análisis PEST, en donde se desarrolla el análisis de los factores políticos, económicos sociales y tecnológicos y el impacto de cada uno de ellos en los próximos 5 años en el negocio de la uva. Luego se describe el análisis FODA correspondiente.

En la tercera parte se describe la cartera de productos y mercados de la compañía, la importancia del capital humano e intelectual de la firma y, para finalizar se destaca el negocio de la exportación de uva en el total de la empresa.

La cuarta parte de la tesis plasmará la proyección de la exportación de uvas desde el presente a cinco años. Esto permitirá desarrollar la quinta parte del trabajo en donde se desarrolla la planificación estratégica del negocio internacional. En esta última parte se podrá entender la importancia de la decisión de internacionalización y se explicará cómo se ha llegado a elegir el mercado internacional para la exportación de las uvas para consumo en fresco.

La sexta y séptima parte del trabajo mostrarán las estrategias de marketing internacional y las principales decisiones de marketing en cuanto a precio producto comunicación y logística.

Con toda la información expuesta a lo largo del trabajo se podrán calcular las ganancias generadas por exportación propia al mercado meta definido vs ganancias generadas por venta de producción a Expofrut. Posteriormente se desarrollarán las conclusiones del trabajo.

2. INTRODUCCIÓN

En la presente tesis se relevarán los potenciales clientes finales alternativos a Expofrut del producto uvas de mesa Black Seedless, Imperial Seedless, Red Globe y Flame Seedless, para una Pyme radicada en San Juan para luego poder definir la forma más redituable de exportarlas a aquellos destinos en donde se localicen los potenciales clientes.

2.1 Alcance Objetivos y Metodología

El objetivo del presente trabajo es relevar los potenciales clientes alternativos a Expofrut y definir las estrategias de marketing para poder seleccionar la manera más redituable de exportar el producto seleccionado al mercado definido. No entran dentro del alcance de las mismas situaciones más allá de las acotadas, ni mercados o productos que puedan ser nombrados como referencia pero no definidos como objetivos del mismo.

Análisis de la situación

- a. Se realizaron entrevistas personales a personas idóneas sobre el tema a desarrollar y se buscó en internet información sobre el producto (propiedades, características, producción mundial, nacional y regional, flujo de producción etc.).
- b. Se analizaron varios mercados potenciales (importadores y exportadores del hemisferio norte y sur) para determinar las posibilidades de exportación del producto (uvas de mesa para consumo

en fresco) a diferentes países, para luego poder seleccionar el cliente en el país específico en función de las cualidades buscadas.

- c. Se detalló el calendario Internacional de comercialización de los diferentes países del hemisferio norte y Sur en lo que respecta a uvas para consumo en fresco en general.
- d. Se segmentó el mercado internacional de acuerdo a las variedades de uvas consumidas en los principales mercados importadores para un producto exportado por Argentina.
- e. Se recopilaron datos en lo referente a la lista de mercados importadores de la uva Argentina y los mercados exportadores de uva a Bélgica.
- f. Se analizó la percepción de la demanda belga con respecto a la uva argentina frente a la de origen en otros mercados
- g. Se efectuó el análisis PEST, en donde se detalla el análisis de los factores políticos, económicos sociales y tecnológicos y el impacto de cada uno de ellos en los próximos 5 años en el negocio de la uva.
- h. Se graficó la esencia competitiva del negocio, las capacidades centrales y las periféricas.
- i. Se destacó el negocio de la exportación de uvas en el total de la empresa.
- j. Se proyectó la cantidad de kg para exportación para el año 2011 hasta el año 2015.
- k. Se desarrolló el análisis ARCO en donde se explican las aspiraciones de los líderes, restricciones ambientales, capacidades centrales y las oportunidades del negocio.
- l. Se definió el mercado meta y la competencia de acuerdo al cliente final seleccionado.
- m. Se elaboró el cuadro de resultados proyectado de acuerdo a la producción estimada desde el año 2011 hasta el año 2015, se

analizaron ganancias generadas por exportación propia al mercado meta definido vs venta producción a Expofrut

1. Diagnóstico de la situación

El análisis de los ítems enmarcados en el punto número dos nos ha permitido hacer un diagnóstico de la situación para poder desarrollar las estrategias de marketing internacional correspondientes.

2. Se formuló la estrategia de marketing para cumplir con los objetivos enunciados. Se analizó el mix de marketing (producto, logística, comunicación y precio).

2.2 La uva: generalidades y particularidades de las variedades vinculadas al negocio¹

La uva de mesa es una especie trepadora de hoja caduca. Pertenece al género *vitis*, al igual que la uva para vinificar. La mayoría de las variedades cultivadas derivan de la vid europea (*vitis vinífera*). Si bien las variedades para vino se vienen seleccionando desde la antigüedad, el mejoramiento de aquellas para consumo fresco comenzó a ser activo durante el siglo pasado. De esta manera, la mayoría de las variedades para mesa que se cultivan en la actualidad son de origen reciente.

La uva es una fruta que puede tener distintos destinos. El más importante en el ámbito nacional e internacional es la vinificación. Otro destino de la uva es el deshidratado para la elaboración de pasas. Por último, hay un grupo de variedades que han sido seleccionadas para ser consumidas en fresco, aunque circunstancialmente pueden ser destinadas a la vinificación o a pasa. En este último grupo será en el cual nos detendremos a lo largo de todo el trabajo.

Existe una gran dispersión en cuanto al aspecto varietal de la uva de mesa. Las mismas poseen características organolépticas que las hacen aptas para determinados mercados externos o para el mercado interno.

A continuación se van a agrupar las distintas variedades cultivadas a partir del color de los granos de uva, que es como se las identifica tanto en el mercado interno como en el internacional.²

¹ DIMEAGRO. Boletín de noticias de la Dirección de Mercados Agroalimentarios [online]. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina), octubre 1993- , n°41 mensual. Disponible en internet: >http://www.sagpya.mecon.gov.ar/new/0-0/programas/dma/Newsletters/nro42/newsletter_uva_01-08.php>

² Sitio Web Porche S.A (www.porchesa.com.ar)

Maduración temprana: (fines de diciembre y principios de enero) dentro de este grupo se encuentra³:

Imperial Seedless: se caracteriza por ser blanca sin semilla. La brotación se da en la segunda semana de agosto y la floración en la primera semana de octubre.

Baya: grande, de color verde amarillento o amarillo pálido. Sabor algo amoscotelado, hollejo firme.

Calibre: 18 a 20 mm, 20 a 22mm y 22 a 24mm.

Características: cultivo muy vigoroso y productivo, la fertilidad de las yemas aumenta en climas cálidos. Se cosecha con 15.5° Brix*.

Racimo: mediano uniforme. Peso 300 a 700 gramos

Superficie cultivada: 20,78 hectáreas.

Fecha disponible: 1 al 30 de diciembre.

Black Seedless: se caracteriza por ser negra sin semilla. La brotación se da en la cuarta semana de agosto y la floración en la segunda semana de octubre.

Baya: cilíndrica alargada con el extremo aplanado y marcado con suaves hendiduras, tamaño grande, color negro rojizo, que vira al negro violáceo en plena madurez.

Calibre: 18 a 20mm y 20 a 22mm

Racimo: Tronco cónico, mediano, suelto y alado, resistente al desgrane, peso: 300 a 700 gramos.

Características: buena fertilidad de las yemas, se cosecha con 16° Brix*.

Superficie cultivada: 5.79 hectáreas.

³ Sitio web Expofrut (<http://www.univeg.com.ar/empresa.php>), Modulo productos

Flame Seedless: se caracteriza por ser roja sin semilla. La brotación se da en segunda semana de agosto y la floración se da en la primera semana de octubre.

Bayas: Redonda. Color rojo brillante a rosado intenso. Sabor dulce, pulpa crocante, firme e incolora. Hollejo muy delgado y fino.

Calibre: 16 a 18 mm y 18 a 20 mm.

Racimo: mediano y liviano. Escobajo firme, resistente al desgrane, peso 400 a 800 gramos.

Características: cultivo muy vigoroso con rendimientos moderados, muy buena fertilidad de yemas. Su maduración es muy temprana y no tiene problemas en alcanzar el grado azucarino. Se cosecha con 15.5° Brix.

Superficie cultivada: 7,7 hectáreas.

Maduración intermedia: (fines de enero y febrero) dentro de este grupo se encuentra:

Red Globe: uva rosada con semilla. la brotación se da en la cuarta semana de agosto y la floración en la tercera semana de octubre.

Bayas: redonda achatada, tamaño muy grande. Color rosado brillante a rojo y con abundante pruina. Pulpa carnosa y firme, piel fina, resistente y fácil de desprender. Posee alrededor de tres o cuatro semillas de muy fácil separación.

Calibre: 22 a 24 mm, 24 a 26 mm.

Racimo: cuneiforme, largo, bien lleno, grande y muy suelto, con hombros medianos a largos. Aspecto atractivo, pedúnculo largo. Peso 800 a 1500 gramos.

Características: cultivo de mediano vigor y poco follaje. No presenta problemas fitosanitarios, se cosecha con 16° Brix.

Superficie plantada: 5.36 hectáreas.⁴

* Los grados Brix (símbolo °Bx) miden el cociente total de sacarosa disuelta en un líquido. Una solución de 16°Bx tiene 16 g de azúcar (sacarosa) por 100 g de líquido.

2.3 Exportadores e importadores de uva del Hemisferio Sur⁵

El principal exportador del Hemisferio es Chile, país que, además, es el segundo exportador mundial de uva de mesa. El principal destino de sus exportaciones es Estados Unidos, concentrando el 57% de las exportaciones chilenas. A continuación, se ubica Europa, con el 18%. China, Hong Kong, Japón, Corea del Sur y Arabia Saudita son países en los que tienen ventas importantes.

En Sudamérica, Brasil es el destino de casi la mitad de la uva de mesa chilena exportada a ese subcontinente. Mientras que en África y Oceanía se destaca el mercado neozelandés. Su estructura varietal está orientada a la producción de uvas sin semilla, con un gran predominio de Thompson Seedless que es una uva de gran demanda en Estados Unidos.

Sudáfrica es el segundo mayor exportador de uva de mesa del Hemisferio sur. Sus ventas externas se cuadruplicaron durante la década pasada, a partir de la entrada en producción de las nuevas plantaciones realizadas en las regiones de Western y Northern Cape. Sin embargo, la región más importante continúa siendo el distrito de Worcester, lugar de donde se origina el 50% de la uva de mesa de exportación del país.

El principal mercado para la uva de mesa sudafricana es la Unión Europea, destacándose el Reino Unido que absorbe el 60% de sus exportaciones de uva sin semilla.

⁴ Carlos Alberto Genazzi, Director Porche S.A. Entrevista mantenida el día 16/05/2010 (carlosgenazzi@glcsa.com.ar)

⁵ DIMEAGRO. Loc. Cit.

Australia es otro de los países del Hemisferio sur que aumentó su participación en el mercado de exportación de la uva de mesa en la década pasada. Produce unas 60.000 toneladas anuales y exporta aproximadamente el 70%. Las principales zonas productoras se encuentran en el estado de Victoria, con el 60% del volumen nacional, las principales variedades cultivadas del país son Flame Seedless, Red Globe, Almería y Ruby Seedless. Los principales mercados para la uva australiana son los del Sudeste asiático, destacándose Singapur.

Por último, Brasil es otro País del Hemisferio sur que comenzó a hacerse un lugar en el mercado mundial de uva de mesa durante la década pasada.

2.4 Exportadores e importadores de uva del Hemisferio Norte⁶

Los principales países exportadores de uva de mesa del Hemisferio Norte son Italia, Estados Unidos, Grecia y España.

Italia, además, es el principal exportador mundial de este producto. Los principales destinos de su producción son otros mercados europeos, como Alemania y Francia. La variedad que predomina es la Italia, con poco menos del 70% de la producción. En los últimos años se han comenzado a introducir la variedad Superior Seedles, con el objetivo de ganar consumidores de uva sin semilla.

Estados Unidos es el segundo país exportador del Hemisferio Norte. Los principales destinos de la uva son Asia, Canadá y América Latina; representando las exportaciones al mercado europeo apenas del 0,5% del valor total. En cuanto las variedades cultivadas, la Sultanina (Thompson Seedles) es la principal, seguida por Ruby Seedless, Flame Seedless y Red Globe. Grecia y España se disputan el lugar del segundo país exportador europeo y del Hemisferio Norte. Las principales variedades cultivadas son la Sultanina (Thompson Seedles), Victoria Rosaki, Sultana y Cardinal.

⁶ Ibid.

España, al igual que Grecia, manifiesta un leve incremento en los volúmenes exportados durante la década pasada. España orienta también sus ventas a países del continente europeo. En este último país el cultivo de variedades con semilla y en la actualidad hay proyectos de reconversión tendientes a sustituir estas plantaciones por cultivares sin semilla. Los cultivares más importantes son Cardinal, Italia, Dominga, Napoleón y Flame Seedless.

2.5 Calendario Internacional de la comercialización de la uva⁷

En la Unión Europea las importaciones del hemisferio sur representan el 40% de las importaciones totales. Se lleva cabo desde el 1° de noviembre al 14 de Julio y son casi inexistentes entre el 15 de Julio y 31 de octubre. Las uvas importadas desde el hemisferio Sur comienzan al final del período de comercialización de la producción europea, compitiendo con las uvas tardías de España, Grecia e Italia. En realidad éstas son colocadas hasta enero, mientras que el período de mercado para las uvas chilenas va desde noviembre a mayo y el de las sudafricanas desde diciembre a junio.

Como se observa en el calendario de comercialización expuesto líneas abajo, Argentina puede exportar su producción en contra estación a los países del Hemisferio Norte como Estados Unidos, Israel, Egipto, México y algunos países de la Unión Europea entre los que se destacan Bélgica y Holanda. Dependiendo de la fecha de floración de cada una de las clases de uvas cosechadas será el mes que se exportará la producción. Toda lo expuesto líneas arriba se puede entender con mayor detalle en la descripción del producto.

⁷ Omar Miranda, Carlos Parera. Uva de mesa: Descripción de la estructura productiva de países competidores de Argentina, San Juan, 25p.
<http://www.inta.gov.ar/sanjuan/info/documentos/EstudiosEcon%C3%B3micos/Uva%20mesa%20países%20competidores.pdf>

Tabla 1- Calendario de comercialización de uva de mesa en países de los hemisferios norte y sur

	En ero	Febr ero	Mar zo	Ab ril	Ma yo	Jun io	Jul io	Ago sto	Septie mbre	Octu bre	Novie mbre	Dicie mbre
	Hemisferio Norte											
Unión Europ ea												
Estad os unido s												
Israe l												
Egip to												
Mexic o												
India												
Japón												
	Hemisferio Sur											
Argen tina												
Chile												
Brazil												
Austr alia												
Sudáf rica												

2.6 Situación Nacional del sector productor de la uva⁸: tendencias y proyecciones en los próximos 5 años.

⁸ DIMEAGRO. Loc. Cit.

La producción de uva se localiza en los valles cordilleranos irrigados: San Juan, Mendoza, La Rioja, Río Negro y Catamarca.

San Juan es la principal zona productora, con casi un 95% del total nacional.

Tabla 2- Producción y cosecha de uva en Argentina – En kilogramos-.

AÑOS	Producción de uvas para consumo en fresco (*).			
	Mendoza	San Juan	Otras Provincias	TOTAL
2000	2.766.400	34.559.100	310.200	37.635.700
2001	2.713.400	27.912.500	291.900	30.917.800
2002	2.953.900	33.824.600	4.406.400	41.184.900
2003	2.684.800	36.247.700	3.347.500	42.280.000
2004	2.197.000	38.623.800	2.628.700	43.449.500
2005	2.409.400	47.120.500	2.048.900	51.578.800
2006	3.421.200	36.730.600	3.161.200	43.313.000
2007	4.038.300	44.539.500	3.372.400	51.950.200

Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura -Elaborado: Departamento de Estadística y Estudios de Mercado.

(*) Se encuentran incluidas las cantidades destinadas a exportación.

La cantidad de kg de uvas para consumo en fresco que se cosechen, como se desarrollará a lo largo del presente trabajo, pueden encontrarse afectados por varios factores climáticos imposibles de controlar por los productores, como son las fuertes lluvias o el granizo. Si esto sucediera, aquellas uvas que habían sido proyectadas para consumo en fresco deberán ser destinadas a pasas o mosto, ya que, se encontrarán rajadas o picadas, lo cual las transforma en no aptas para su venta, mayoritariamente en el mercado internacional.

En la Tabla n°2 se destaca en el año 2001 y 2006 una baja en la cantidad de kg cosechados, especialmente en la provincia de San Juan. De acuerdo a lo mencionado líneas arriba, esto no se debe a la disminución de hectáreas cultivadas sino a los factores externos incontrolables que afectan al negocio provocando la disminución de kg a cosechar.

Debido al aumento proyectado de la demanda nacional e internacional, la tendencia de cultivo de uvas para consumo en fresco para los próximos 5 años se

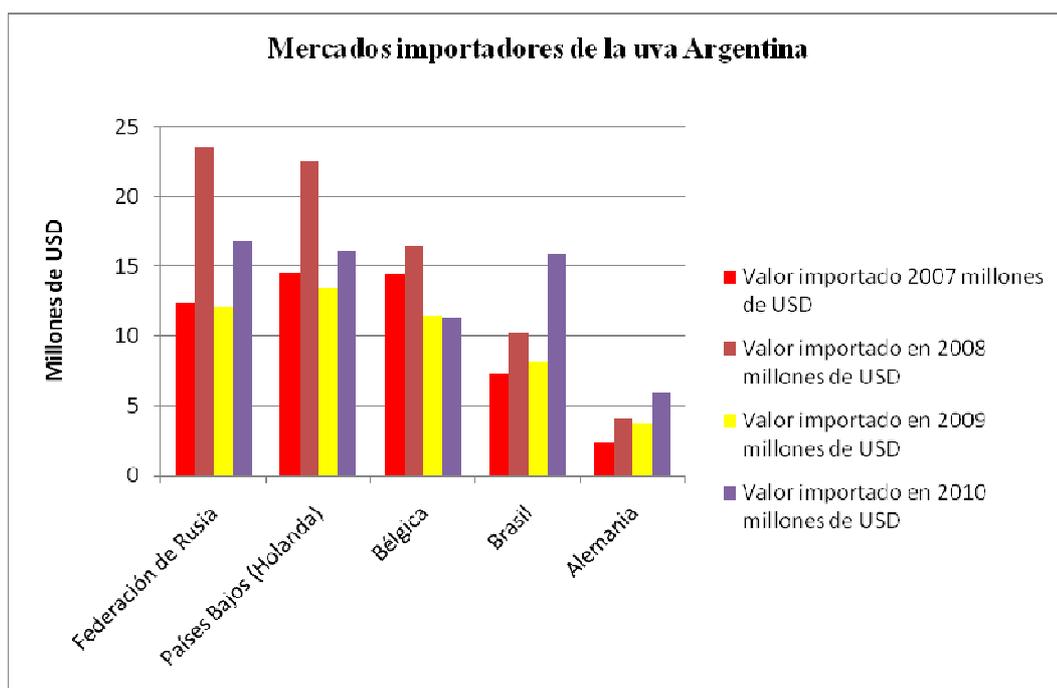
encontrará en auge. Los consumidores se inclinan cada vez más, hacia el consumo de alimentos nutritivos y con alto contenido proteico. La uva es una de las frutas que cumple con todas estas cualidades, además de ser antioxidante y prevenir enfermedades tumorales y cardiovasculares.

2.7 Mercados importadores de la uva Argentina

En el gráfico expuesto líneas abajo se detallan los países a los cuales Argentina exporta uvas de mesa para consumo en fresco.

Se puede observar un crecimiento muy marcado de las exportaciones argentinas en el año 2008 hacia Rusia, Países Bajos, Bélgica y Brasil. Por el contrario se observa una marcada disminución de las exportaciones en el año 2009 en el mismo conjunto de países. Por último en el año 2010 se vuelve a destacar el aumento de las exportaciones a los cinco países en análisis, exceptuando Bélgica que se mantuvo con los mismos valores del año 2009.

Gráfico 1- Mercados Importadores de la uva Argentina



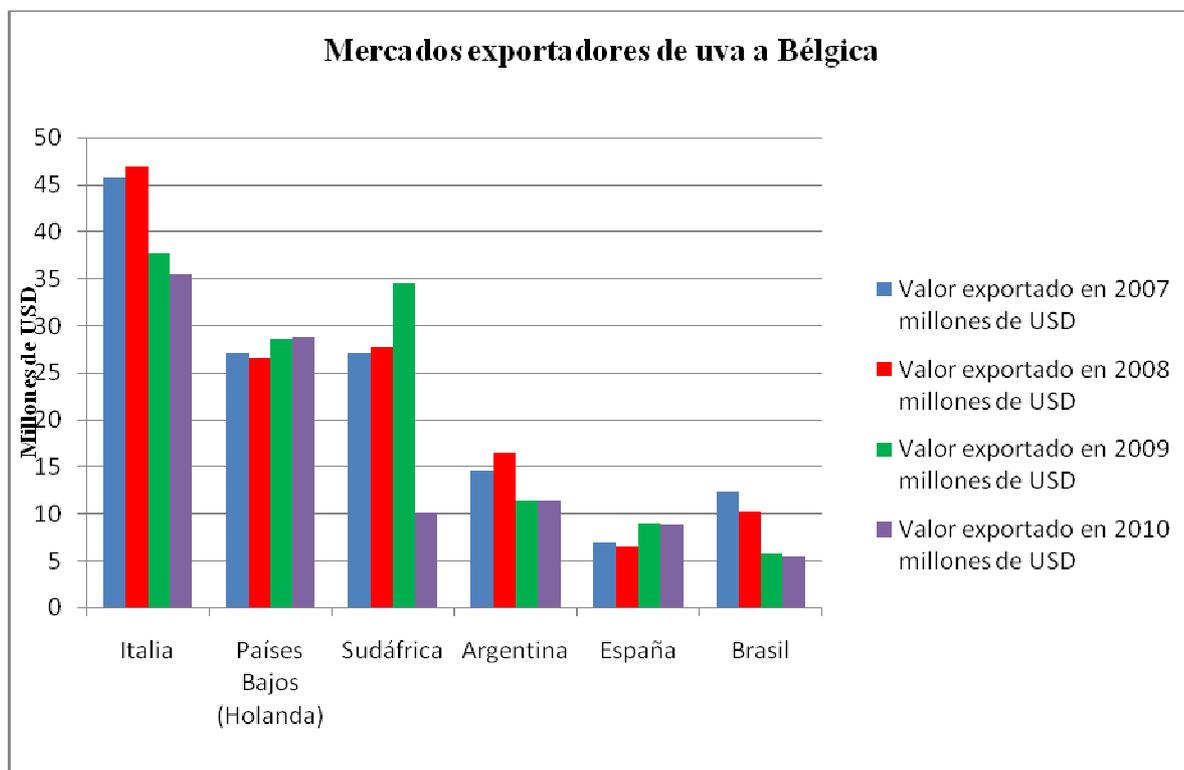
Fuente: Sitio Web Trade Map- Argentina

(http://www.trademap.org/argentina/Country_SelProductCountry.aspx)

2.8 Mercados exportadores de uva a Bélgica

Líneas abajo se detallan los principales países de los cuales Bélgica importa uvas de mesa para consumo en fresco. Se puede observar en el primer lugar Italia, en segundo lugar Los Países Bajos, en tercer lugar Sudáfrica y en el cuarto lugar la Argentina.

Gráfico 2- Mercados exportadores de uva a Bélgica



Fuente: Sitio Web Trade Map- Argentina

(http://www.trademap.org/argentina/Country_SelProductCountry.aspx)

2.9 La percepción de la demanda de Bélgica con respecto a la uva Argentina frente a la de origen en otros mercados.

Las variedades de uvas de origen argentino que consume el mercado Belga frente a la de origen de otros mercados son muy similares debido a que la diferencia entre ellas es de acuerdo a los ° Brix (cociente total de sacarosa disuelta en un líquido). Una solución de 16°Bx tiene 16 g de azúcar (sacarosa) por 100 g de líquido) que poseen. Si se toma como referencia la variedad Imperial Seedless con 15,5 ° Brix de distintas partes del mundo, se podrá observar que los ° Brix de esta clase no cambian, independientemente del lugar donde se haya cosechado la misma, porque lo que diferencia a cada variedad es su contenido de sacarosa.

Como se describirá más adelante, lo que se considera una ventaja competitiva de Porche, con respecto a las otras productoras de San Juan y el resto de los países del mundo, es el lugar en donde se encuentra ubicada la finca, lo cual hace que se puedan obtener los frutos antes que el resto de sus competidores, pudiendo de esta forma, comercializarlos a un precio más elevado que el habitual.

3.0 Análisis PEST⁹

3.1 Análisis de los factores políticos y económicos y su impacto en los próximos 5 años en el negocio de la uva

Líneas abajo se detallan algunos factores que podrán influir de manera positiva y negativamente en el negocio de la uva en un futuro:

- El establecimiento de impuestos internos a la producción de uva afectará negativamente al negocio
- Modificaciones en las cargas sociales (impactará negativamente en el negocio)

⁹ Sitio web Materbiz
(<http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=43445>)

- Nuevos acuerdos gremiales y sindicales (impactarán negativamente en el negocio).
- Aumento en los impuestos nacionales (Impuesto a las ganancias, impuesto a la ganancia mínima presunta), afectarán negativamente al negocio
- Aumento del precio del flete (impactará negativamente)
- Modificación en los precios de los insumos necesarios para el cultivo y cosecha de la uva , impactará negativamente si a nivel internacional los precios de estos insumos se mantienen más bajos que en la Argentina
- Modificaciones en el tipo de cambio (impactará negativamente)
- Mayores retenciones a los productores de uvas (impactará negativamente)

3.2 Análisis de los factores sociales y su impacto en los próximos 5 años en el negocio de la uva

El consumo de uva para consumo en fresco se encuentra en constante crecimiento desde hace seis años hasta la actualidad. Como bien se describe en el punto 6.5 de este trabajo, el consumidor es cada vez más consciente de los beneficios que le otorga a su salud, el alimentarse de manera saludable y natural. Este auge en la elección de alimentos naturales para su consumo impactará positivamente en el negocio de la uva a largo plazo.

Porche se abocará a analizar las tendencias del mercado en lo referente al tipo de packaging y cambios en las variedades de uvas deseadas por el consumidor, para poder satisfacer las necesidades del cliente y al mismo tiempo otorgarle un plus al consumidor en lo referente a este tema.

3.3 Análisis de los factores tecnológicos y su impacto en los próximos 5 años en el negocio de la uva

La empresa analizará las nuevas tendencias en lo referente a la tecnología utilizada para el riego, la poda y cosecha de las uvas cultivadas, de manera de poder obtener una ventaja competitiva con respecto al resto de los productores considerados competidores directos de la firma y al mismo tiempo poder

optimizar el tiempo y los recursos necesarios para poder llevar adelante las tareas mencionadas.

3.4 Análisis F.O.D.A del producto y de la empresa

Fortalezas

- La ubicación estratégica de la finca disminuye el riesgo de heladas.
- El clima y la topografía del lugar permiten obtener brotaciones tempranas en comparación con los demás productores de San Juan y del mundo.
- Las enfermedades criptorgánicas son casi nulas gracias al favorable clima de la región. Esto también permite obtener uvas con buena concentración de azúcares.
- Producto con alta capacidad antioxidante lo cual previene la formación tumoral y evita enfermedades cardiovasculares y degenerativas entre las más importantes.
- Las uvas son una fuente de magnesio, vitamina B6, potasio y vitamina C¹⁰
- Al elegir el sistema de intermediación de comercio internacional denominado Broker, Porche seguirá manteniendo su marca.
- Las ganancias se estiman mayores al utilizar la nueva forma de comercialización a pesar de que se deban afrontar costos operativos más altos (fletes, gastos portuarios, etc.) que los que actualmente se afrontan vendiendo la producción a Expofrut.

Oportunidades

¹⁰ Gastronomía Vida y Estilo, Buenos Aires, 2010 (<http://style.shockvisual.net/?p=502>)

- Las variedades de uvas analizadas llegan al consumidor final en contra estación antes que otros productores del mundo, lo cual disminuye la competencia a nivel local del país de destino.
- Tendencia en auge (tanto nacional como internacional) al consumo de productos con alto valor nutritivo y proteico. Los países más desarrollados tienden a consumir alimentos sanos, con bajas calorías y con la menor cantidad posible de grasas.
- El consumo de uvas para consumo en fresco se encuentra cada vez más instaurado dentro de la sociedad Belga, tal es así, que se puede observar a los niños en las escuelas cada uno con una cestita de uvas para ser consumida dentro del horario escolar.

Amenazas

- La mayor ganancia en la exportación del producto depende en gran medida del precio internacional, ligado al tipo de cambio.
- Cambio repentino en los gustos y preferencias de los consumidores por una variedad distinta de uva de mesa.
- Caída de lluvia y granizo en tiempo de cosecha, provoca rajadura y picadura de la uva (depende la intensidad) lo cual provoca el no cumplimiento de los requisitos para ser exportada, con lo cual se debe dejar para la producción de pasas o para consumo interno.
- Se deberá testear la capacidad de pago del cliente (importador) al utilizar el sistema de intermediación de comercio internacional denominado Broker.

Debilidades

- Dificultad para conseguir mano de obra para la cosecha.
- Broker no maneja stocks.
- Porche S.A deberá afrontar los costos de posicionamiento de la marca en el mercado internacional.

4. Empresa y Producto¹¹

Porche S.A. se encuentra ubicada en el departamento de Ullum, precisamente en lo que se conoce como Villa de Ullum a orillas del dique homónimo, provincia de San Juan.

La firma cuenta con 39,63 has. plantadas con parrales de variedades destinadas exclusivamente al consumo en fresco, y 7 hectáreas de frutales de carozo entre los que se destacan los duraznos tempranos, pelones y cerezas. Actualmente se están construyendo 15 hectáreas, a fin de que la superficie cultivada de uvas para consumo en fresco ascienda a 54,63 hectáreas.

La finca se riega a través de un sistema de goteo de última generación (origen israelí) y como fuente de agua, se aprovechan los canales de riego provenientes del deshielo de la Cordillera de los Andes. En forma suplementaria, cuenta con una perforación que permite extraer caudales de agua de excelente calidad.

El emprendimiento se encuentra enclavado en los cerros hacia el oeste de la ruta. La finca protegida por los cerros representa un plano inclinado, hecho que reduce el peligro de heladas, las masas de aire frío, por su mayor densidad tienden a deslizarse hacia las zonas más bajas. Esta topografía y los suelos de carácter aluvional con piedra en superficie, determinan que la acumulación de calor durante el día se libere en las noches, incrementando la actividad biológica de las plantas, con brotaciones tempranas que contribuyen a obtener frutos primicia respecto al resto de los valles de San Juan.

La zona se caracteriza por su aridez (precipitaciones anuales de 90 mm) y gran heliofania (escasos días nublados) con viento predominante del sur en verano, del noroeste en invierno y baja humedad relativa ambiente. Este clima permite

¹¹ Sitio Web Porche S.A, Módulo Nuestro Parrales , Nuestras Variedades (www.porchesa.com.ar)

obtener frutos sanos, libres de enfermedades criptorgánicas y con buena concentración de azúcares.

4.1 Misión, visión, principios rectores y valores empresarios.

Misión

La misión de Porche es producir y comercializar uvas para consumo en fresco a aquellos mercados en donde se localicen los potenciales clientes. Para poder llevar a cabo la misión descrita se cumplirá con los valores detallados líneas abajo.

Visión

La visión de la empresa es ser una marca reconocida a nivel internacional y poder adaptarse a los gustos y preferencias de los consumidores analizando las tendencias del mercado.

El objetivo básico de la definición de los valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

A continuación se describen los valores de Porche S.A

- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente
- Compromiso con la comunidad
- Visión de futuro
- Garantizar una vida saludable a través de una alimentación totalmente natural, sana y nutritiva.

4.2 Cartera de productos¹² y mercados de la compañía.

La finca cuenta con la siguiente variedad de productos:

Uvas para consumo en fresco destinada a exportación

- Imperial Seedless
- Flame Seedless
- Black Seedless
- Red Globe

Duraznos: Su principales mercados se encuentran localizados en San Pablo, Canadá y el mercado interno.

- Aniversario Inta
- Caldesi
- Spring Crest

Ciruelas: Sus principales mercados se encuentran, al igual que los duraznos, en San Pablo, Canadá y el mercado interno.

- Angeleno
- Larry-Ann

Ciruelas

Angeleno

Es una variedad originaria de los Estados Unidos. El árbol que contiene esta clase de ciruelas es muy vigoroso y de buena ramificación. El fruto es de tamaño mediano, de forma redondeada y aplanada, posee un color de piel rojo oscuro

¹² Sitio Web Expofrut (www.expofut.com.ar)

violeta, con color de fondo amarillo verdoso. Su pulpa es de color amarillo y de sabor dulce. Posee muy buena resistencia al manipuleo y transporte así como una excelente capacidad de conservación.

Larry – Ann

Al igual que Angeleno, es una variedad originaria de los Estados Unidos. El árbol que la contiene es muy vigoroso y su ramificación se da en ángulos muy cerrados. Es de buena producción y muy buena calidad. Los frutos son grandes, de forma redondeada y carozo chico. El color de fondo del fruto es amarillo verdoso, con color sobrepuesto púrpura oscuro con fuerte pigmentación amarilla. La pulpa es de color amarillo anaranjado, de textura firme muy jugosa, sabor dulce y muy aromático. Posee buena resistencia al transporte y buena capacidad de conservación.

4.3 La concepción financiera y comercial de la firma

La financiación de Porche S.A la hizo la empresa GLC durante tres años, después de ese tiempo la finca se comenzó a financiar sola.

La inversión inicial para comenzar con el proyecto fue de USD 1.000.000.

4.4 Capital humano e intelectual de la compañía¹³

La producción de uva de mesa es trabajo- Intensivo, y la mayoría de las tareas que se realizan es trabajo-manual. Se puede estimar que se necesitan entre 900 y 1100 horas por hectárea de trabajo por año para producir uva de mesa, la mayoría de las cuales se emplean para la poda, el manejo del racimo y la cosecha. La mano de obra para realizar este tipo de tareas es difícil de conseguir y la especialización del operario es fundamental para realizar ese tipo de tareas. Si se plantan más de 55 hs y se atrasa la cosecha, es muy difícil contar con la mano de obra necesaria para que se realice el trabajo. Cuando el país se encontraba con el tipo de cambio uno a uno, el personal utilizado en la cosecha provenía de La Rioja, Córdoba, Tucumán, Chile, Brasil, y México, en este último se encuentran los mejores cosechadores que hay en el mundo, los cuales desarrollan esta actividad en casi todo California. En la actualidad la mano de obra proviene casi en un 90% de San Juan.

En lo que respecta a la demanda de empleo para el embalaje de los racimos, la misma es requerida sólo entre los meses de Diciembre y Abril, siendo unas pocas de las tareas que están casi en su totalidad a cargo de mujeres asalariadas temporarias.

El personal temporario que se utiliza para la poda y los trabajos en verde, aproximadamente 4 meses al año, es de 157 personas.

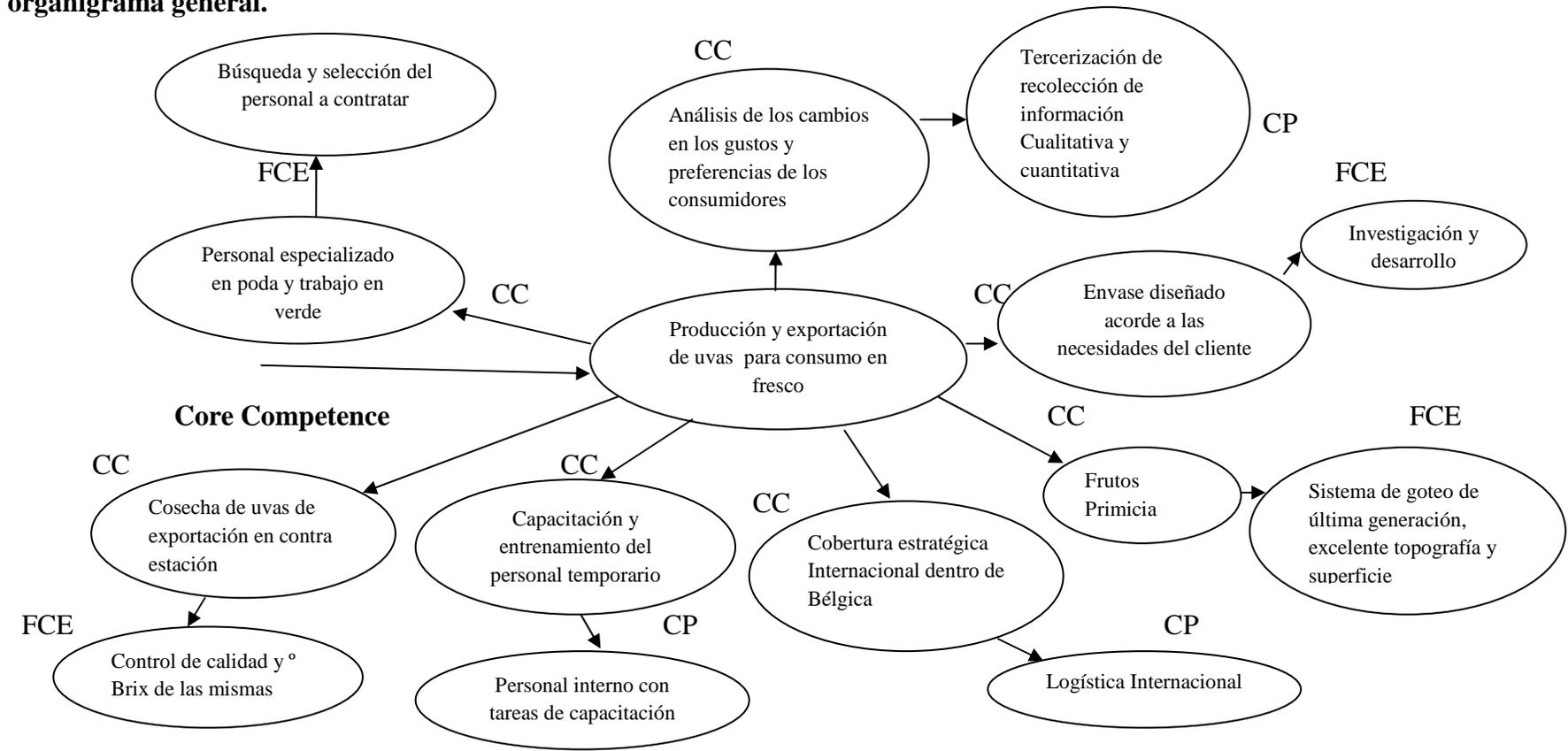
El personal promedio a utilizar en la cosecha es de alrededor 256 personas y el tiempo de cosecha es de 45 días.¹⁴

¹³ Emilio Cáceres Omar, Maximiliano Batisella, Miranda Carlos, Perera y Franco Pugiese, Ings. Agrs., Uva de mesa: una alternativa para la diversificación, San Juan, 2001, .pp. 61-65. Sitio web (www.inta.gov.ar/ediciones/idia/fruta/pdf/uva.pdf)

¹⁴ Pablo Vasallo, responsable de relaciones comerciales Porche S. A. Entrevista mantenida el día 05/06/2010(pvasallo@glcsa.com.ar)

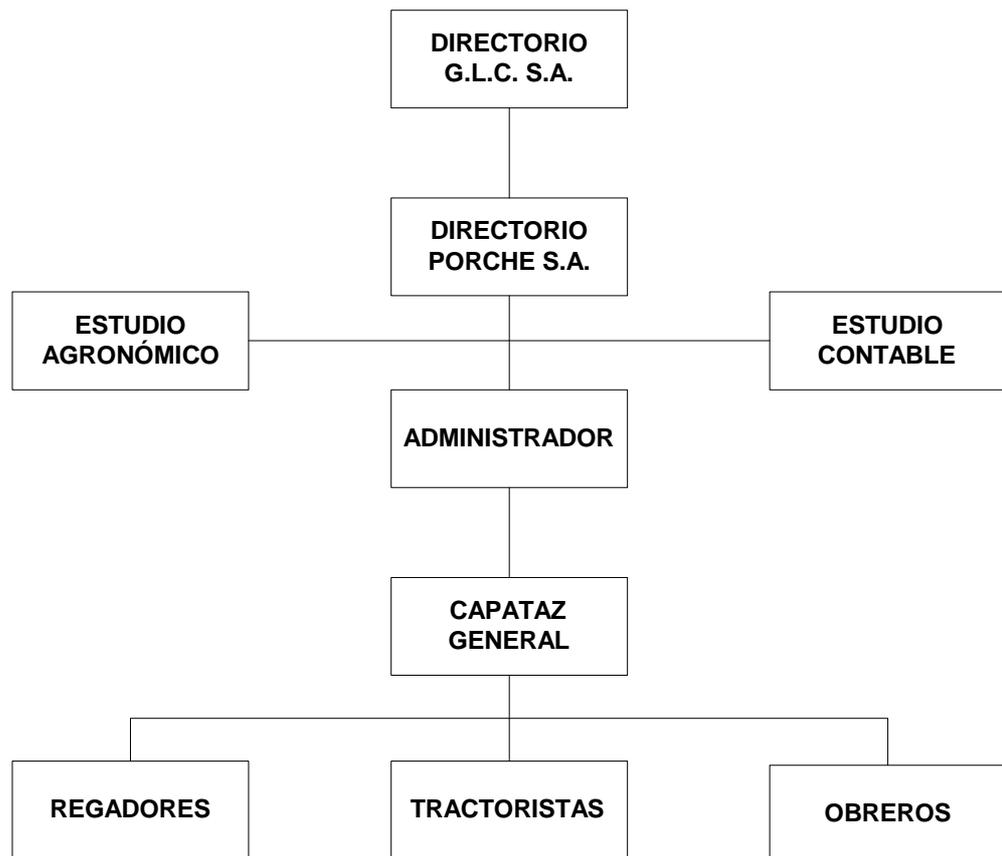
El personal efectivo será de 11 personas en donde se incluirán un encargado de comercio exterior. Además contaremos con personal contratado en donde se incluye un ingeniero agrónomo, el encargado de la finca un abogado y un contador.

4.5 La estructura organizativa: la esencia competitiva del negocio, las capacidades centrales y las periféricas¹⁵, el organigrama general.



¹⁵ Paris, José Antonio. Marketing esencial: un enfoque latinoamericano. 1° ed. Buenos Aires, Errepar ,2009 .pp. 293-355

Organigrama General



Fuente: Documento elaborado por Porche S.A

4.6 El negocio de la exportación de uvas en el total de la empresa.

Como bien se describirá en el transcurso del trabajo el negocio de la exportación de uva a través de Broker representa una gran oportunidad para Porche, pudiendo de esta forma mantener la marca de sus productos lo cual le permitirá en un futuro ser una empresa reconocida a nivel internacional.

Asimismo se detallará la ganancia generada con la incorporación de esta nueva rama del negocio, detallando todos los costos y gastos en los cuales deberá incurrir la empresa.

Por otro lado, cabe destacar, que se puede considerar como una amenaza para el negocio el que Porche, al no manejar los volúmenes de exportación que maneja Expofrut, los costos y gastos de exportación se elevarían mucho si se decidiese exportar cada una de las variedades de uvas a distintos destinos, como bien lo hace Expofrut, decide a dónde exportar (cuando la mercadería se encuentra en viaje) de acuerdo a las variaciones favorables del tipo de cambio en cada país.

Al final de la presente tesis se detallará la ganancia incurrida de acuerdo a la forma de venta actual vs ganancia generada por forma de venta propuesta, el cual arrojará un resultado positivo para el primer año de USD 300030.0727, lo cual representa un 40% más de ganancia en comparación a la forma de venta actual.

Líneas abajo se detallan las figuras intervinientes en la exportación del producto

Exportador: es de propietario y productor de la mercadería

Forwarder: es un agente que traslada el cargamento para el exportador hasta el destino de exportación. Estos agentes están familiarizados con las reglas de importación y las regulaciones del país de origen, del gobierno de Bélgica, los métodos de embarque y la documentación relacionada con el comercio exterior. Tienen licencia de la Asociación Internacional de transporte aéreo (IATA) y de la Comisión Federal Marítima para manejar fletes marítimos y aéreos. Asisten a los exportadores en la preparación de las cotizaciones, asesorando en costo del flete,

tasas portuarias, tasas consulares, costo de documentación especial, costos de seguros y sus propios honorarios. Recomiendan métodos de transporte que protejan la mercadería durante el tránsito pueden tramitar el empaque de la mercadería en el puerto o su contenerización. Si el exportador lo desea los forwardes pueden reservar el espacio necesario en un barco, avión tren o camión.

Despachante de aduana en puerto de origen

Transportista: puede ser marítimo aéreo o tren. En el caso particular de Porche S.A el transporte se efectuará vía marítima.

Importador en puerto de destino: Se encarga de que el producto pase los trámites de aduana y sea almacenado adecuadamente hasta el momento de su venta.

Agente FDA: La FDA es notificada de la entrada en Aduanas y examina la notificación enviando la notificación de aceptación a la aduana y al importador. En el caso de que se requiera de una muestra física, analiza la misma, la califica como muestra cumplidora de reglamentación y envía a la aduana una notificación de despacho de la mercadería.

Distribuidor: Es contratado por el importador o Broker y se encarga de almacenar y distribuir el producto en su red de clientes. A pesar de contar con una ventaja logística y geográfica muy pronunciada, encarece el precio final. Su comisión será de aproximadamente un 35%

Minorista: obtiene un margen de 71,66% Es el que realiza la venta al consumidor final:

Supermercados

5. Proyecto de negocios: La proyección de las exportaciones de uva desde el presente a 5 años

En las tablas expuestas se detalla la producción anual de uvas para consumo en fresco destinada al mercado externo.

Para calcular la cantidad de kilos de cada tipo de uva se tomaron en cuenta los siguientes puntos:

Clase de uva: Imperial Seedless, Black Seedless, Flame Seedless, Red Globe.

Cantidad de hectáreas plantadas por clase: detallado en producción destinada a exportación

Cantidad de kilos cosechados (promedio) por hectárea plantada: el volumen cosechado varía según el año de plantación del árbol: el primer año se cultivan aproximadamente 2500 Kg por hectárea, el segundo año 6000 kilos, el tercero 12000, el cuarto año 18000 y a partir del quinto año se puede cosechar un promedio de entre 20000 y 22000 kilos por hectárea, dependiendo del clima. En el caso del primer año de análisis (2011-2012) se parte de un promedio de 21000 kilos por hectárea debido a que la empresa hace más de 5 años que se encuentra en funcionamiento (8 años). Entre fines del año 2011 y principios del 2012 la finca tiene proyectado cultivar 20 hectáreas más (5 hectáreas más de cada clase de uva), las cuales darán en el primer año 2500 kg por hectárea, hasta llegar al quinto año en donde se podrán cosechar 21000 kilos en promedio.

Porcentaje de uvas destinadas a pasas: Porche produce uvas solamente para exportación, pero puede suceder que a causa de las fuertes lluvias en tiempo de cosecha, se produzcan rajaduras en la uva, con lo cual se estima un porcentaje del total de kilos proyectados a exportar que se destinará a pasas, que, por lo general, representa un 27,5 % del total.

Porcentaje de uvas destinado a consumo interno (uva picada): lo mismo que ocurre con la uva que se destina a pasas sucede en este caso, con la diferencia que la uva debe estar picada para ser vendida en el mercado interno. Se estima un porcentaje de los kilos proyectados a exportar que se destinarán a consumo interno, que, por lo general, es de un 10%.

Considerando todos los puntos mencionados líneas arriba se ha calculado en la última columna de las tablas expuestas líneas abajo, la cantidad de kilos destinados a exportación en tres escenarios posibles (escenario positivo, negativo y conservador) dependiendo de cómo sean afectados los racimos por lo factores externo (fuertes lluvias).

Los porcentajes de uvas destinadas a pasas y a consumo interno fueron obtenidos de datos históricos de la firma. Se ha calculado un promedio de todos ellos para poder realizar un análisis más simplificado.

Para el desarrollo del presente trabajo se ha tomado el escenario conservador como eje central para poder continuar con las decisiones de exportación subsiguientes.

Líneas abajo se podrán observar las tablas con la producción destinada a exportación para cada uno de los años hasta el año 2016.

Tabla 3- Producción destinada a exportación año 2011-2012

Producción anual para exportación año 2011-2012							
Aumento de la producción en 5 hectáreas 1° año	Cantidad de hectáreas plantadas	Cantidad de kilos promedio por hectárea (sólo para 5 hectáreas)	% destinado a pasas (uva rajada)	% a consumo interno (uva picada)	Cantidad kilos destinados a exportación		
Imperial Seedless	25,78	2500	17,5	10	448880		
Black Seedless	10,79		17,5	10	134090		
Flame Seedless	12,7		17,5	10	174200		
Red Globe	10,36				125060		
Total hectáreas	59,63				882230		
					639616,75	617561	705784
					Escenario conservador	Escenario negativo	Escenario positivo

Fuente: Elaboración propia en base a información que me fue aportada la firma.

Tabla 4- Producción anual para exportación año 2012-2013

Producción anual para exportación año 2012-2013							
Aumento de la producción en 5 hectáreas 2° año	Cantidad de hectáreas plantadas	Cantidad de kilos promedio por hectárea (sólo para 5 hectáreas)	% destinado a pasas (uva rajada)	% destinado a consumo interno (uva picada)	Cantidad kilos destinados a exportación		
Imperial Seedless	25,78	6000	17,5	10	466380		
Black Seedless	10,79		17,5	10	151590		
Flame Seedless	12,7		17,5	10	191700		
Red Globe	10,36				142560		
Total hectáreas	59,63				952230		
					690366,75	666561	761784
					Escenario conservador	Escenario negativo	Escenario positivo

Fuente: Elaboración propia en base a información que me fue aportada por la firma

Tabla 5- Producción destinada a exportación 2013-2014

Producción anual para exportación año 2012-2013							
Aumento de la producción en 5 hectáreas 3° año	Cantidad de hectáreas plantadas	Cantidad de kilos promedio por hectárea (sólo para 5 hectáreas)	% destinado a pasas (uva rajada)	% destinado a consumo interno (uva picada)	Cantidad kilos destinados a exportación		
Imperial Seedless	25,78	12000	17,5	10	496380		
Black Seedless	10,79		17,5	10	181590		
Flame Seedless	12,7		17,5	10	221700		
Red Globe	10,36				172560		
Total hectáreas	59,63				1072230		
					777366,75	750561	857784
					Escenario conservador	Escenario negativo	Escenario positivo

Fuente: Elaboración propia en base a información que me fue aportada por la firma.

Tabla 6- Producción destinada a exportación año 2014-2015

Producción anual para exportación año 2014-2015							
Aumento de la producción en 5 hectáreas 4° año	Cantidad de hectáreas plantadas	Cantidad de kilos promedio por hectárea (sólo para 5 hectáreas)	% destinado a pasas (uva rajada)	% destinado a consumo interno (uva picada)	Cantidad kilos destinados a exportación		
Imperial Seedless	25,78	18000	17,5	10	526380		
Black Seedless	10,79		17,5	10	211590		
Flame Seedless	12,7		17,5	10	251700		
Red Globe	10,36				202560		
Total hectáreas	59,63				1192230		
					864366,75	834561	953784
					Escenario conservador	Escenario negativo	Escenario positivo

Fuente: Elaboración propia en base a información que me fue aportada por la firma.

Tabla 7 -producción destinada a exportación año 2015-2016

Producción anual para exportación año 2015-2016							
Aumento de la producción en 5 hectáreas 5°	Cantidad de hectáreas plantadas	Cantidad de kilos promedio por hectárea (sólo para 5 hectáreas)	% destinado a pasas (uva rajada)	% destinado a consumo interno (uva picada)	Cantidad kilos destinados a exportación		
Imperial Seedless	25,78	20000	17,5	10	536380		
Black Seedless	10,79		17,5	10	221590		
Flame Seedless	12,7		17,5	10	261700		
Red Globe	10,36				212560		
Total hectáreas	59,63				1232230		
					893366,75	862561	985784
					Escenario conservador	Escenario negativo	Escenario positivo

Fuente: Elaboración propia en base a información que me fue aportada por la firma.

6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO INTERNACIONAL

6.1 Análisis ARCO¹⁶

Aspiraciones de los líderes:

- Obtener una mayor rentabilidad mediante la nueva forma de comercialización adoptada.
- Comercializar uvas para exportación, en principio, dentro del territorio Belga, para luego poder abarcar aquellos mercados con culturas similares a los de nuestros potenciales clientes.
- Dentro de los próximos 4 años ser una marca reconocida dentro de Bélgica.
- Mejorar la comunicación interna dentro de la organización aplicando nuevas técnicas para que esto suceda.
- Analizar los cambios en el mercado para poder crear nuevas oportunidades de negocios
- Motivar al personal para que llegue a cumplir sus metas personales

Restricciones Medioambientales¹⁷

Europa exige cada vez en mayor medida, regulaciones en el campo de la salud, calidad y medio ambiente. El objetivo actual y futuro del mercado europeo es lograr el bienestar del consumidor, y cualquier producto que cumpla con los requisitos mínimos de calidad tiene libertad de movimiento dentro de la Unión Europea, pero debido a la cada vez mayor importancia que tiene la calidad dentro

¹⁶ Paris, José Antonio. Marketing Internacional desde la óptica Latinoamericana, Buenos Aires, Errepar, 2008p.355-369

¹⁷ Sitio WeB (http://ec.europa.eu/environment/docum/01729_en.htm)

de la territorio europeo, aquellos productos que cumplan los más altos estándares de calidad tendrán preferencia por parte de los consumidores. En este último punto es donde se tratará de concentrar Porsche.

En lo que respecta a la exportación de uvas para consumo en fresco la empresa deberá cumplir con los estándares de calidad referentes al embalaje y envasado de los productos a comercializar.

La regulación europea en empaque, se basa en la norma EU Directiva 94/62/EC, en donde se establecen las normas de empaque para los diferentes productos, allí se describe el tipo de material con el que deberán fabricarse los envases para poder ser reciclados y de esta manera, contribuir con el cuidado del medio ambiente.

Capacidades de la organización

Una de las capacidades valiosas con la que cuenta la organización es el lugar de privilegio en donde se encuentra instalada su infraestructura lo cual le permite obtener frutos primicia con respecto a las otras productoras de San Juan.

Otra de las capacidades esenciales de la organización es su sistema de riego por goteo de última generación (origen israelí) y como fuente de agua, se aprovechan los canales de riego provenientes del deshielo de la Cordillera de los Andes.

Finalmente podemos mencionar al capital humano como la capacidad esencial con la que cuenta la organización, el cual posee un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y talentos que hacen que la organización se pueda desenvolver de una manera más fluida.

Oportunidades

Teniendo en cuenta la magnitud del negocio y su riesgo se han podido detectar las siguientes oportunidades:

Las variedades de uvas analizadas llegan al consumidor final en contra estación antes que otros productores del mundo, lo cual disminuye la competencia a nivel local del país de destino.

Tendencia en auge (tanto nacional como internacional) al consumo de productos con alto valor nutritivo y proteico. Los países más desarrollados tienden a consumir alimentos sanos, con bajas calorías y con la menor cantidad posible de grasas.

El consumo de uvas para consumo en fresco se encuentra cada vez mas instaurado dentro de la sociedad Belga, tal es así, que se puede observar a los niños en las escuelas cada uno con una cestita de uvas para ser consumida dentro del horario escolar.

Considerando todos los puntos mencionados líneas arriba Porche ha detectado como una oportunidad invertir dinero para ampliar su capacidad de cultivo de las diferentes variedades que se encuentran desarrolladas.(ver punto 5 del trabajo)

Uno de los riesgos sería que los consumidores cambiasen sus gustos y preferencias y por consecuente Porche deberá replantear su estrategia teniendo que invertir en la cosecha de aquella nueva variedad/es seleccionadas por el consumidor.

6.2 Decisión de Internacionalización

Porche S.A fue creada con el objetivo de producir las variedades de uvas para consumo en fresco requeridas por el mercado Internacional, respetando la calidad de primer nivel que el mercado de destino exige.

La decisión inicial de producir uvas para su posterior venta a un intermediario (el cual las comercializará posteriormente en el exterior) se debe básicamente a tres razones: el precio (ganancia), el poder adquisitivo del consumidor y la comercialización en contra estación.

El precio internacional que se paga por un 1 kg de uva de exportación es mucho mayor (1,90 USD para el primer año) que el precio que se podría pagar por esa misma variedad de uva en el mercado local (0,77 USD para el primer año)¹⁸, es por ello que existen variedades que están enfocadas a su venta en el mercado local (con menores exigencias de calidad) y otras que son cosechadas para su posterior venta en el mercado externo. En el único caso que la uva que se planificó para el consumo externo podrá ser consumida en el mercado local es cuando ésta se encuentre manchada producto de las fuertes lluvias. La uva de exportación debe estar perfecta en cuanto a tamaño, porcentaje de brix y color (sin machas) sino no será posible exportarla. En este último caso, la venta se deberá producir en el mercado local, lo cual significará una gran pérdida de dinero para la empresa productora.

Cuando nos referimos a la producción de uvas destinadas al mercado interno se está hablando de un negocio totalmente diferente en comparación al enfocado al mercado externo, la inversión es menor, los riesgos son menores (si la uva se mancha puede ser comercializada perfectamente en el mercado local) y la ganancia es menor también. Es un tipo de negocio diferente enfocado hacia un mercado con un poder adquisitivo diferente, el cual no podría afrontar el precio de un Kg de uva comercializado en el mercado internacional.

En lo que respecta a la comercialización en contra estación la Finca cuenta con una gran ventaja en comparación con las demás productoras de uvas de San Juan, se encuentra ubicada en un lugar de privilegio, lo cual le permite exportar la producción antes que las demás empresas del Valle, transformándose en una de las primeras uvas en llegar a Bélgica.

¹⁸ Sitio web Nosis, Laboratorio de Investigación y Desarrollo S.A, Módulo EXI, Importaciones y Exportaciones <http://www.nosis.com.ar/SitioNosisWeb/SectorEXI/Default.aspx>

6.3 Elección del mercado internacional¹⁹

Para la elección del mercado al cual se destinaría la producción de uvas se tomaron en consideración diversos factores. En primera instancia considerando que la finca fue creada con el objetivo de vender su producción al exterior, se comenzaron analizando aquellos países que cumplieran ese requisito.

En segunda instancia, se consideró a aquellos países a los cuales se le pudiese exportar la producción en contra estación y de donde se podría partir la investigación para detectar nuestro potencial mercado meta. Entre ellos se encontraron: La Unión Europea, Estados Unidos, México, Egipto y Japón. Luego se observó a donde se destinaba el mayor volumen de las exportaciones de uvas para consumo en fresco desde Argentina hacia los países resto del mundo. Entre ellos se destacan los de la Unión Europea: Federación de Rusia en primer lugar, con un promedio de 23 millones de USD exportados desde Argentina en el año 2008, Holanda con un promedio de 22 millones de USD importados en el mismo año, le sigue Bélgica con un promedio de 17 millones de USD y por último Brasil con un promedio de 10 millones de USD.

Con toda la información arriba mencionada se investigaron que variedades de uvas importaba cada país (Federación de Rusia, Holanda, Bélgica y Brasil) proveniente de Argentina o del resto del mundo. Se pudo llegar a la conclusión que **Bélgica era el único país en donde se consumían las cuatro variedades de uvas que tiene como objetivo vender Porche (Imperial Seedless, Black Seedless, Red Globe y Flame Seedless) al mercado externo.**

Al ser Bélgica el destino en donde se podría exportar el 100% de nuestra producción además de ser el tercer importador de uvas de mesa desde Argentina, se ha tomado como el país para comenzar a investigar nuestro potencial mercado meta.

¹⁹ Elaboración propia en base a gráfico n°1 y gráfico n°2

6.4 Elección del canal comercial y la forma de entrada Internacional

Actualmente la empresa en análisis, para la comercialización de los productos al exterior utiliza la forma de intermediación denominada Trading, en la cual el intermediario, en este caso Expofrut, se convierte en el propietario de la mercadería: le adquiere la mercadería a Porche para venderla en el mercado externo.

En este caso el beneficio que tiene la empresa es el desentenderse de toda gestión exportadora, pero la desventaja es la pérdida del control del precio y de los productos (hacia qué lugar se han comercializado exactamente los productos es un secreto del intermediario)

Otra de las ventajas de la Trading es que tiene costos operativos (fletes, gastos portuarios, etc.) más bajos debido a que junta mercadería de distintas pymes.

Como se ha analizado líneas arriba la empresa Porche S.A tiene riesgo cero al utilizar este tipo de canal de comercialización, pero su ganancia también es menor que al utilizar otro tipo de canal.

El canal seleccionado para llegar a los clientes alternativos a Expofrut, sería la de Broker, con agentes especializados en proveer a supermercados. El broker es un agente independiente que no toma posesión del producto pero facilita su venta, encarándose de la búsqueda de nuevos clientes. Puede actuar por cuenta del exportador o del importador y generalmente se especializa en un área geográfica e incluso en una familia de productos.

En el caso de análisis, la facturación se realizará directamente al cliente final y se mantendrá la marca de la firma.

El bróker no genera valor agregado a la oferta de la empresa y el empresario Pyme está obligado a confiar en el cliente que el intermediario le presenta, por lo tanto Porche deberá testear la capacidad de pago del cliente (importador) a la hora de realizar la operación comercial.

6.5 Definición del tipo de clientes²⁰

El consumo de uvas para consumo en fresco está en constante crecimiento debido a que el consumidor está cada vez más consciente del impacto que tiene la alimentación sobre su salud. Esto último se ve reflejado en el aumento del consumo de frutas y hortalizas en los últimos años, de 890 kg en el año 2007 a 1300 kg en el año 2009.

De acuerdo a toda la información a la cual se ha podido acceder, se puede concluir que el consumidor final de las uvas para consumo en fresco son hombres y mujeres de edades entre 5 y 80 años, de cualquier estado civil, con nivel económico medio y medio-alto con un ingreso promedio anual de 38.165 euros, los cuales son conscientes del beneficio que conlleva el alimentarse de una manera sana y natural. Tanto es la importancia que se le está dando a la alimentación en Bélgica que los padres mandan a sus niños con sus paquetes de uvas a la escuela, es por ello que el packaging con el cual se deben enviar los productos son cajas plásticas de 500 gramos cada una, que es en promedio lo que consume un niño en la escuela.

6.6 Estructura del gasto de los hogares Belgas²¹

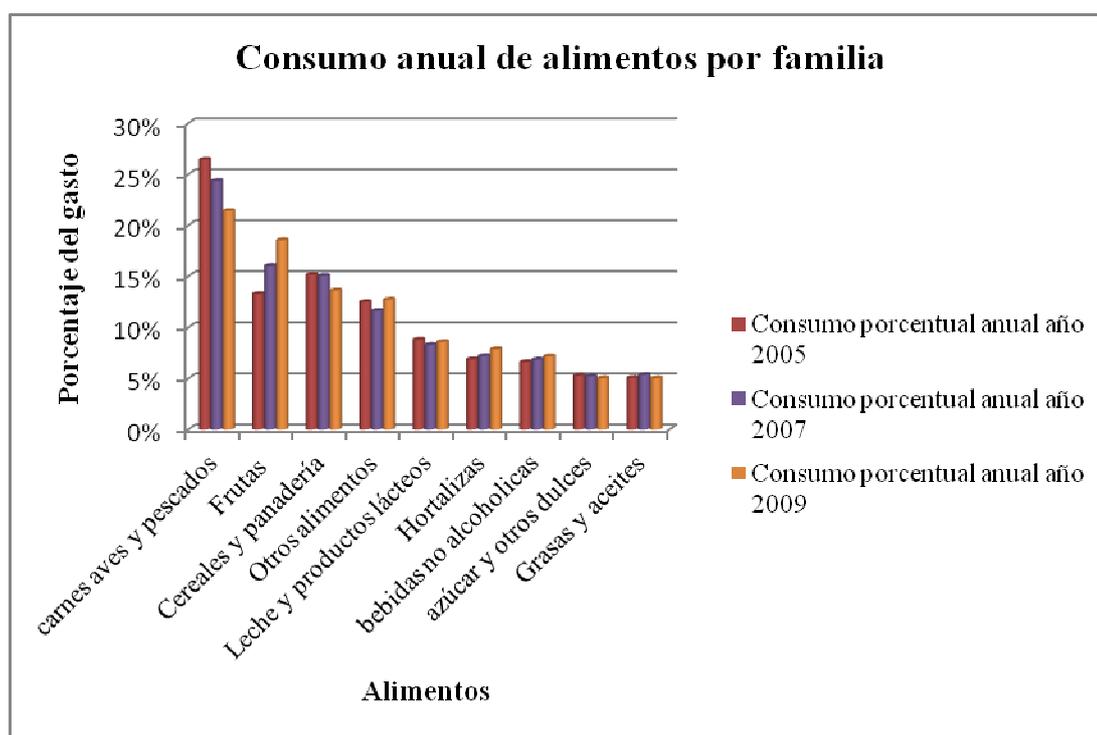
Como se puede observar en el gráfico N°3 y anexo n°5, el consumo de frutas dentro de la dieta Belga se encuentra en segundo lugar, representando el 13 % del gasto anual de alimentos para el año 2005, el 16% en el año 2006 y el 19% en el año 2009. Esto refleja una gradual tendencia al cambio en los patrones de consumo de los habitantes que vienen aumentando, con mayor velocidad, en los

²⁰ Duquesne, B., Matendo, Lebailly, Ph –“Perfil de consumo de alimentos: comparación entre EEUU y la UE”. Observatorio de consumos de Alimentos, Departamento de Economía y Desarrollo Rural de la Universidad Agrícola de Gembloux, Bélgica.
duquesne.b@fsagx.ac.be

²¹ Ibid.

últimos años. Se destaca una tendencia a aumentar el consumo de alimentos naturales y un estancamiento en el consumo de alimentos con alto contenido graso.

Gráfico 3- Consumo medio anual de alimentos por familia



Fuente: Elaboración propia en base a anexo n°5

6.7 Clientes Directos

Líneas abajo se detallan los posibles clientes en donde se podrá vender la producción destinada hacia el territorio Belga:

-  **Supermercado Bio-Planet:** En este supermercado solo podremos encontrar productos 100% orgánicos como té, frutas, café, cosméticos, carnes, libros, etc.

Bio-Planet cuenta con 5 supermercados dentro de la región Belga: Bio-Planet Mechelen, ubicado, como su nombre lo indica, en Mechelen a 20 kilómetros al norte de Bruselas, Bio Planet Dilbeek, ubicado a cinco kilómetros de Bruselas, Bio-Planet Gent, ubicado a 50 km al noroeste de Bruselas, Bio Planet Kortrijk, ubicado a 60 kilómetros al oeste de Bruselas.

-  **Supermercado Carrefour,** al igual que Bio-Planet, cuenta con una gama de productos 100% orgánicos, además de una extensa variedad de productos frescos como frutas, verduras, huevos, pescados y carne.

Sus tres pilares son: Solidaridad, salud y medio ambiente.

Es la cadena más grandes de supermercados de Bélgica constituida por 57 hipermercados y 378 Carrefour GB y 191 Carrefour Express.

Dentro del sitio de Carrefour Bélgica se puede consultar la localización de cada uno de ellos.

-  **Supermercado Super GB,** como se mencionó líneas arriba, es parte del grupo Carrefour.

-  Supermercados Champion: actualmente el grupo Mestdagh cuenta con más de 69 supermercados con marca Champion dentro de Bélgica.
- “Nuestro cliente es sagrado” traduce a voluntad de la organización de estar día a día cerca de los clientes.
- Mestdagh se caracteriza por su buen servicio, excelente calidad de sus productos y por la gran cantidad de descuentos exclusivos para aquellos que visiten su página de internet.

-  Supermercado Cora: ofrecen una gran variedad de productos con buena calidad y precios muy competitivos. Cuenta con artículos con su propia marca.

El grupo Cora está constituido por siete supermercados dentro del territorio Belga: Messancy ubicado en Arlon (Región de Valonia), Rocourt, ubicado en Liege (Región de Valonia), Woluwe, Anderlecht, Ubicado en Bruselas (Región de Bruselas), La Louviere, Chatelineau y Hornu ubicados cerca de Mons (Región de Valonia).

-  Supermercado Intermarche :se encuentra comprometido con cuatro pilares básicos:

Higiene y calidad de sus productos: cumplen con las exigencias europeas en términos de calidad y seguridad del medio ambiente.

La firma está totalmente comprometida con los controles microbiológicos y físico-químicos de sus productos al igual que establece técnicas anuales para verificar el nivel de calidad de los mismos.

Cadena de frío: es la prioridad absoluta de la firma. El respeto de la cadena de frío permite garantizar la seguridad alimentaria en todo el

circuito de distribución del producto, desde el productor hasta el consumidor final.

Respeto por el medio ambiente: Intermarche se ocupa del reciclaje de las bolsas entregadas en la compra, las pilas y los cartones.

Salud: la firma entiende que comer sano significa comer equilibrado y variado todos los días. Algunos consejos de cómo alimentarse sano a lo largo de toda la jornada se encuentran dentro de su página web al igual que la ubicación de cada uno de sus locales.

-  Supermercado Spar: cuenta, al igual que Cora, con una amplia gama de productos con marca propia, en los cuales ofrece la mejor relación entre precio y calidad. Además se pueden encontrar gran variedad de ítems de diversas marcas.

Spar cuenta con más de 253 supermercados distribuidos dentro de las distintas zonas del territorio Belga.

6.8 Competencia

Bélgica se encuentra desabastecida de uvas para consumo en fresco a partir de enero hasta fines de julio, son, en esos meses, en donde los países que cosechan en contra estación pueden abastecer a nuestro mercado de destino.

Los principales países exportadores de Uvas para consumo en fresco a Bélgica son: Italia, en donde el valor exportado en el año 2007 supera los 45 millones de USD anuales, luego le sigue Sudáfrica con un valor exportado de más de 25 millones USD anuales, Holanda con un valor un poco inferior a Sudáfrica y en cuarto lugar se encuentra la Argentina con un valor que supera los 23 millones de USD.

En lo que respecta a la competencia de empresas exportadoras Argentinas a Bélgica, la producción destinada a exportación se encuentra casi monopolizada en Expofrut representando un 89,5 % de las exportaciones totales, quedando el 10,5 % restante proveniente de la empresa Argenti Lemon S.A. Porche S.A representará en el año 2011/2012, un 2% del total exportado.²²

7. Estrategias de Marketing Internacional

Imagen 1. Mapa Bélgica²³



²² Sitio web Nosis, Laboratorio de Investigación y Desarrollo S.A, Módulo EXI, Importaciones y Exportaciones <http://www.nosis.com.ar/SitioNosisWeb/SectorEXI/Default.aspx>

²³ Elaboración propia basada en: Mapa Bélgica, Luxemburgo y Países Bajos, Proyección Isógona de Mercátor, Buenos Aires, Ediciones Geográficas Peuser, 1970, 265 mapas.

Sitio web (www.belgium.be/en/dout_belgium/country/geography)

Descripción del país seleccionado para exportaciones de uvas para consumo en fresco²⁴

Bélgica es uno de los países de menor extensión de la Unión Europea (UE) y sin embargo goza de una importancia tanto a nivel comercial como económica que no tiene correlación con el tamaño de su territorio nacional. Con solamente 10,8 millones de habitantes, absorbe 5,2% del comercio internacional y es el sexto importador de la UE. Bélgica es uno de los más importantes destinatarios, por habitante, de la inversión extranjera.

Está situada en el oeste de Europa, limita al norte con los países bajos, al este con Alemania y el Gran Ducado de Luxemburgo, y al sur y al oeste con Francia. Aunque su superficie de 30.528 km² hace que sea un país pequeño, su ubicación se ha convertido en el centro neurálgico económico y urbano de Europa.

La geografía está compuesta por áreas principales: Bélgica baja (hasta 100 metros sobre el nivel del mar), Bélgica central (entre 100 y 200 metros sobre el nivel del mar) y Bélgica superior (de 200 a más de 500 metros sobre el nivel del mar).

Nombre oficial: Reino de Bélgica

Capital: Bruselas

Tipo de gobierno: Monarquía Institucional, estado Federal.

Composición étnica e idiomas oficiales.

Flamencos: 59% de la población habla flamenco.

Valones: 38% de la población habla francesa

Germanófonos: 1% de la población habla alemán.

²⁴ Sitio web (www.belgium.be/en/dout_belgium/country/geography)

Bélgica tiene una economía abierta. Ha desarrollado una excelente infraestructura de transportes (puertos, canales, ferrocarriles y autopistas) para integrar su industria con las de los países vecinos.

Los principales puertos de Bélgica son los de Amberes, Gante, Lieja y Zeebrugge. Bélgica utiliza tanto sus 66,5 Km. de costa como sus 1.528 km. de vías navegables en el interior del país. El puerto de Amberes registra un volumen de comercio de mercancías marítimas superior a 180 millones de toneladas en el 2007, convirtiéndose de esta manera en el segundo puerto en volumen de Europa, y en el cuarto del mundo.

Cuenta con 150.567 kilómetros de carreteras, de las cuales 117.442 km. Están pavimentadas (incluyendo 1.747 km. de autopista), y 33.125 km. sin pavimentar.

La economía belga está estrechamente orientada hacia el comercio exterior, especialmente productos de alto valor añadido. Las principales importaciones son productos alimenticios, maquinaria, diamantes, petróleo y derivados, sustancias químicas, vestimenta y accesorios y tejidos. Las exportaciones principales son automóviles, comida y productos alimenticios, hierro y acero, diamantes procesados, tejidos, plásticos, productos petrolíferos y metales no ferrosos. Desde 1922, Bélgica y Luxemburgo han constituido un único mercado comercial, con una unión aduanera y monetaria, Unión Económica Belgo-Luxemburguesa. Sus principales socios comerciales son Alemania, los Países Bajos, Francia, el Reino Unido, Italia, los Estados Unidos y España.

7.1 Packaging: definición del embalaje y envase

El embalaje destinado a exportación serán cajas de cartón corrugado de 5,5 kg c/u, normalmente cada racimo es empacado en cajas de plástico, este tipo de envase es el que tiene mayor consumo en Bélgica (como se detallará en el perfil

del consumidor, son los niños los que lo llevan a la escuela y consumen la uva allí).

Los racimos que se comercializan se ajustan a las normas de calidad que determinan el peso y el tamaño medio de los frutos. Cambiará el diámetro medio de cada racimo, según la clase de uva seleccionada. (el detalle del diámetro de cada gajo se encuentra en la descripción del producto).

En el interior de las cajas se coloca una hoja de papel "seda" sobre los racimos y encima de éstos sobres que contienen Metabisulfito, como preservante de uva de mesa y medida preventiva al ataque de hongos. Durante la conservación y transporte refrigerado, el anhídrido sulfuroso, generado por el Metabisulfito, ejerce otra acción sobre la uva de mesa, provocando que la turgidez de las bayas se mantengan por un tiempo más largo, debido a la acción inhibitoria del anhídrido sulfuroso sobre el mecanismo catalítico de algunas enzimas que favorecen el proceso de respiración, ocasionando que su ritmo disminuya.²⁵

Normas de Calidad y de Origen

Restricciones fitosanitarias

Para poder exportar las uvas a Bélgica se requiere cumplir con los siguientes requisitos en cuanto a la utilización de agroquímicos (ver tabla n°8)

Tabla 8- Agroquímicos permitidos para la producción de uvas destinadas a exportación

²⁵ Sitio Web Expomat , Soluciones de packaging para el mercado exportador frutícola (<http://www.expomatsrl.com.ar/productos.html>) e-mail (info@expomatsrl.com.ar)

Lista de agroquímicos permitidos							
	Nombre comercial	Grupo	Uso	LRM (ppm) Argentina	LRM (ppm) UE	LRM (ppm) 30%	Observaciones
Acaricidas	Kelthane 35%	Organoclorado	Acaricida	3	2	0,6	
Oidicidas	Azufre		Fungicida				
	Consist	Triazol + Estrobirulina	Fungicida	1+2	2+5	0,45+1,5	Hasta floración
	Amistar	Estrobirulinas	Fungicida	2	2	0,6	
	Stroby	Estrobirulinas	Fungicida	0,5	1	0,3	
	Topas	Organoclorado	Fungicida	0,2	0,2	0,06	

	Sythane	Organoclorado	Fungicida	0,5	1	0,3	
	Quintec	Quinolina	Fungicida	1	1	0,3	
	Amistar Top	Triazol + Estrobirulina	Fungicida	2+0,06	2+0,05	0,6+0,015	Hasta floración
	Folicur 43 SC	Triazol	Fungicida	2	2	0,45	
	Comet	Estrobirulinas	Fungicida	1	1	0,13	
	Rubigan	Organoclorado	Fungicida	0,1	0,3	0,13	
Anti -peronospora	Diathane	Ditiocarbamatos	Fungicida	5	0,5	0	Hasta floración

Anti Podredumbre	Com.Cupricos	Derivados del cobre	Fungicida		40	12	
	Biocitrus		Fungicida	0	0		
	Switch	Pirimidinamina/fenilpirrol	Fungicida	2+1	2+2	0,6+0,6	
	Teldor	Hidroxianilina	Fungicida	5	5	1,5	
	Oxicloruro de cobre		Fungicida	10	40	12	
	Rovral	Organoclorado	Fungicida	5	10	3	
	Mythos	Anilino pirimidina	Fungicida	3	5	1,5	

	Diathane	Ditiocarbamatos	Fungicida	5	0,5		Hasta floración
	Bellis	Estrobirulinas	Fungicida	2+3,5	1+2	0,13+0,6	Hasta floración
	Serenade		Fungicida	0	0		
Insecticidas	Malathion	Organofosforados	Insecticida		0,5	0,15	
	Lorsban	Organofosforados	Insecticida		0,5		
	Actellic 50	Organofosforados	Insecticida	2	0,05	0,015	
	Confidor/ Punto 70	Neonicotinoide	Insecticida	1	1	0,3	Via Foliar (75/100)
	Confidor/ Punto 70	Neonicotinoide	Insecticida	1	1	0,3	Via Suelo 0,7

Fuente: Expofrut Argentina, Tabla de tolerancias y Carencias para uvas de mesa, 2010

7.2 Definición del precio y condiciones de venta

Aranceles e impuestos a las exportaciones

Exportación

Nombre científico: Vitis Vinífera L

Nombre común: Uvas de mesas

Nombre comercial: Uvas para consumo en fresco

El NCM (Nomenclador común del Mercosur) detalla la uva para consumo en fresco dentro de la siguiente posición arancelaria²⁶

Sección II -Capítulo 8:

0806 Uvas frescas o secas, incluidas las pasas-

0806.10.00 Uvas frescas.

0806.10.00.920 Envases inmediatos de contenido neto superior a 2,5 Kg e inferior a 20 Kg.

El arancel de exportación para la posición arancelaria detallada es ad-valorem del 5%. El reintegro extrazona con el que cuenta la posición arancelaria en análisis es del 4,05%.

Importación

Líneas abajo se detallan los aranceles de importación en el mercado de destino:

0806101099 Uvas para consumo en fresco: 11.5 %²⁷

Precio

²⁶ Sitio Web AFIP, Arancel Aduanero Nomenclador Común del Mercosur

(<http://www.afip.gob.ar/aduana/arancelIntegrado/arancelVerConsulta.asp>)

²⁷ Sitio Web Market Access Map

(<http://www.macmap.org/Quick.Search.ResultsTable.aspx>)

La información referente a los precios de la posición arancelaria 0806.10.00.920, fue obtenida del sistema NOSIS, el cual extrae los datos directamente del Sistema María. Se analizaron los precios desde el año 2009 hasta el año 2011, de esta forma se pudieron obtener los datos para realizar la proyección de los precios de Porche (FOB) hasta el año 2016 (ver detalle en tabla n°9 y n°10).

El precio de venta del kg de uva se ha proyectado con un aumento de entre un 10 y un 17 por ciento por año, hasta el año 2016; (la información a la cual se hace referencia se puede ver con más detalle en las tablas expuestas líneas abajo).

Si tomamos como referencia la variación anual de los precios de Expofrut, la misma ha sido de entre un 18 y 22 por ciento anual, lo cual nos haría aún más competitivos pudiendo obtener de todas formas la ganancia fijada como objetivo.

Por otro lado, si se observa el precio de venta minorista, cuyos valores por Kg de uva rondan en los USD12²⁸, la ganancia obtenida por el supermercado será de aproximadamente un 71,66 %, lo cual hará a Porche aún más competitiva en el mercado.

Tabla 9- Determinación del precio FOB

Determinación de precios para una producción de 639,61 TN anuales	
Costos de producción	USD 1,4309
Costos fijos exportación	
% FOB costos	5,00%
% FOB reintegros	4,05%
% ganancia Pretendida(incluido impuestos)	25%

²⁸ Sitio Web Market Access Map
(<http://www.macmap.org/Quick.Search.ResultsTable.aspx>)

--	--

Fuente: Sitio web Nosis, Laboratorio de Investigación y Desarrollo S.A, Módulo EXI, Importaciones y exportaciones <http://www.nosis.com.ar/SitioNosisWeb/SectorEXI/Default.aspx>

Tabla 10- Determinación del precio final Importador

Precios expresados en USD por Kg	
Precio FOB	1,9
Precio CIF= precio FOB + Flete +Seguro	2,1631
Precio Final Importador=Precio CIF+ gastos importación + comisión agente	2,519

Fuente: Elaboración en base a tabla n° 9

7.3 Transporte

El vehículo seleccionado para el transporte de las uvas desde San Juan hasta el puerto de Río Negro serán camiones refrigerados con capacidad de transportar 24 toneladas cada uno. Una vez que la mercadería ha llegado hasta el puerto las cajas serán transportadas hasta destino (puerto de Amberes) en contenedores refrigerados High cube de 40 pies²⁹.

Las cajas deben ser manipuladas y transportadas con mucho cuidado para evitar daños; además se debe impedir que permanezcan expuestas a los rayos solares.

Los vehículos utilizados para el transporte de las cajas deben ser adecuados para esta finalidad, con el fin de facilitar el cargamento y su posterior colocación en los contenedores o bodegas. Se deben transportar a baja velocidad, procurando vías o caminos con superficies regulares.

8. Principales decisiones de Marketing: Marketing Mix.

8.1 Producto

Lo esencial para poder ser competitivos y mantenerse en el mercado es observar, de manera constante, las nuevas necesidades de los consumidores con respecto al packaging del producto, observar que se debe cambiar para poder satisfacerlas o mejorar las ya existentes.

Por otro lado, también se debe prestar especial atención a los nuevos gustos de los consumidores en lo que respecta a las variedades de uvas que deseen adquirir. Se deberá proyectar la estrategia de negocio destinando las hectáreas disponibles para cultivar nuevas variedades.

²⁹ Sitio Web Affari Group. (<http://www.affari.com.ar/conttt.htm>)

8.2 Logística

El envío de 639,61 toneladas de uvas para consumo en fresco desde San Juan hasta el Puerto de Río Negro se hará vía terrestre en camiones refrigerados con capacidad para albergar 24 toneladas cada uno, con lo cual se necesitarán 27 camiones para trasportar el total de la producción.

El traslado de la mercadería desde el puerto de Río Negro hasta -Amberes – Bélgica, se hará vía marítima en contenedores Refree High Cube de 40 pies. Se trasportarán 40 contenedores con 2921 cajas cada uno.

Se realizarán dos envíos, uno entre fines de diciembre y principios de enero en el cual se incluyen las variedades de floración temprana (Imperial Seedless, Flame Seedless y Black Seedless) y otro entre fines de enero y febrero en el cual se incluyen la variedad Red Globe, la cual representa el 20% de la producción total.

El tiempo de viaje hasta el puerto de Amberes se estima en 25 días. El total del tiempo hasta el que producto llega al consumidor final será de aproximadamente 34 días, contabilizando el tiempo de traslado desde Porche hasta el Puerto de Río Negro, tiempo de la mercadería en depósito fiscal, y el tiempo de traslado desde el puerto de Amberes hasta llegar al vendedor minorista.

Tabla 11 - Cálculo de los contenedores necesarios para la exportación de uvas para consumo en fresco.

Cálculo contenedores necesarios
Cantidad de kg de uvas a exportar: 639616,75 (escenario conservador)

Contenedores a utilizar: Reefer 40' High Cube de 66,6 m³: 2921 cajas por contenedor.
 Cajas de 5,5 kg C/U: 60 cm de largo, 40 cm de ancho, 9,5 cm de alto (0,0228 m³):
 146 cajas por pallet
 Caja plástica que contendrá los racimos de uva: 9 cm de alto, 18 cm de largo, 12,5 cm
 de ancho (0,002025 m³): 11 cajitas por caja.
 Pallets: 1mt x 1,20 mts 20 pallets por contenedor.

	Volúmen máximo		Peso máximo			
1 contenedor	66,6 m ³		25780- 29250			
1 cajita (0,002025 m ³)		500 gramos				
1 caja (0,0228 m ³) = 11 cajitas		5,5 Kg				
Producción anual=	639,61 tn	=	16065,5 tn por contenedor	=	40 contenedores (642,62 tn)	= 116294 cajas (último contenedor contará con 2375 cajas)

8.3 Campañas de difusión, publicidad, promoción y venta del producto.

La empresa contará con agentes de venta con su propia cartera de supermercados como clientes, si bien las cantidades a exportar a Bélgica representan un 7% del

total de las exportaciones de Argentina a ese país, se podrá ingresar a los supermercados a través de un precio más competitivo el primer año.

Porche desarrollará distintas campañas de difusión dentro de los supermercados Belgas para que su marca pueda comenzar a hacerse conocida y de esta manera poder comenzar a ocupar un lugar en la mente de los consumidores.

Como se ha detallado líneas arriba, no será necesario que Porche invierta dinero para que su marca sea publicitada en los medios masivos de comunicación, debido a que, al ser uno de los productos preferidos en la alimentación Belga, no habrá que crearle, al potencial cliente, la necesidad de consumirlo, sino que habrá que comenzar a instaurar la marca dentro de su mente para que pueda comenzar a ocupar un lugar y reconocimiento.

9. Ganancias generadas por exportación propia al mercado meta definido vs venta de la producción a Expofrut.

Para analizar las mayores ganancias que le generaría a Porche la venta de las uvas para consumo en fresco a través de un agente de ventas, comparándolo con el precio pagado por el actual sistema de ventas denominado Trading, se han desarrollado cuatro análisis relacionados entre sí:

- Análisis de los costos y gastos para fines del año 2011 y principios del año 2012,³⁰
- Cálculo de los costos de exportación desde Argentina hasta Amberes-Bélgica-
- Estado de Resultado proyectado para Porche S.A

³⁰ Proyección basada en datos obtenidos del Balance Porche S.A. Luis A. Marun Marimbo Mat. N° 632, Contador público Nacional. Ejercicio comprendido entre el 1/05/2008 y el 30/04/2009

- Estado de Resultado proyectado sistema de ventas Actual- Trading-

En el análisis de los costos y gastos para fines del año 2011 y principios del año 2012 se tomaron como referencia cada uno de los costos y gastos incluidos dentro del Balance de Porche S.A y se proyectaron contemplando un aumento proporcional en relación a datos inflacionarios e históricos de años anteriores. El mismo criterio se ha utilizado para proyectar el precio de venta anual (FOB).

Asimismo se incluyeron dentro de los gastos de comercialización el flete desde Porche hasta el puerto de Río Negro y todos los gastos concernientes a la exportación del producto en análisis expuestos en la planilla de Cálculo de Costos de Exportación a Bélgica referenciados con la letra A.

En el cálculo de los costos de exportación se pueden identificar tres partes relacionadas entre sí: Gastos totales de exportación para Porche S.A como bien se mencionó líneas arriba están identificados con la letra a, Gastos de Flete más seguro (identificados con la letra b) los cuales corren por cuenta del importador y por último se encuentran los gastos de importación a Amberes, los cuales también corren por cuenta del importador y se encuentran identificados con la letra c.

Con todos los datos concernientes al precio de venta, los costos y gastos en los cuales deberá incurrir Porche para la producción y comercialización del producto en análisis, se han podido desarrollar los estados de resultados proyectados de los cuales se pueden sacar las siguientes conclusiones:

Comparando los resultados del primer año entre la alternativa propuesta y la actual se puede observar un margen de ganancia de un 41,19 % a favor de la exportación a través de Broker (agente de ventas), el segundo año la diferencia será de un 42,63%, el tercero de 50,49%, el cuarto de 56,35% y el quinto año la diferencia será de un 61,38%. La tendencia para los siguientes años irá en aumento debido a la mayor cantidad de hectáreas proyectadas para plantar uvas para consumo en fresco. Con estos valores se puede concluir que la venta de las uvas de mesa para consumo en fresco es mucho más rentable vendiéndolas a un

precio FOB que a un precio Ex Works, a pesar de tener que incurrir en mayores gastos de comercialización y costos de empaque.

Líneas abajo se puede visualizar el detalle de las ganancias generadas por exportación a través de Broker vs ganancias generadas por venta de producción a través de Expofrut

Tabla 12- Estado de resultado proyectado por venta de producción a Expofrut

Estado de resultado proyectado por venta de producción anual a Expofrut					
Precio de venta por Kg	0,77 USD	1,15 USD	1,55 USD	2,03 USD	2,53 USD
Año	2011/2012(639616 TN)	2012/2013 (690366,75)	2013/2014 (777366,75)	2014/2015 (864366,75)	2015/2016 (893366,75)
Ventas Netas	492504,3200	793921,7625	1204917,3	1754662,98	2260217,878
Costo de ventas	268767,4037	381082,446	554261,958	772051,7112	926689,3298
Resultado Bruto	223736,9163	412839,3165	650655,342	982611,2688	1333528,548
Gastos de comercialización	79,4000	87,34	96,074	105,6814	116,24954
Resultado de ventas	223657,5163	412751,9765	650559,268	982505,5874	1333412,298
Gastos administración	33891,1500	47635,30575	72295,038	105279,7788	135613,0727
Otros Ingresos y egresos					
Resultado Ordinario	189766,3663	365116,6708	578264,23	877225,8086	1197799,226
Resultado Antes de Impuesto a las ganancias	189766,3663	365116,6708	578264,23	877225,8086	1197799,226
Impuesto a las	66418,2282	127790,8348	202392,4805	307029,033	419229,7289

ganancias					
Resultado Final	123.348,14 USD	237.325,84 USD	375.871,75 USD	570.196,78 USD	778.569,50 USD
Ganancia % proyectada	25%	30%	31%	32%	34%

Fuente: Elaboración propia en base a tablas 9,10 y anexo n°6.

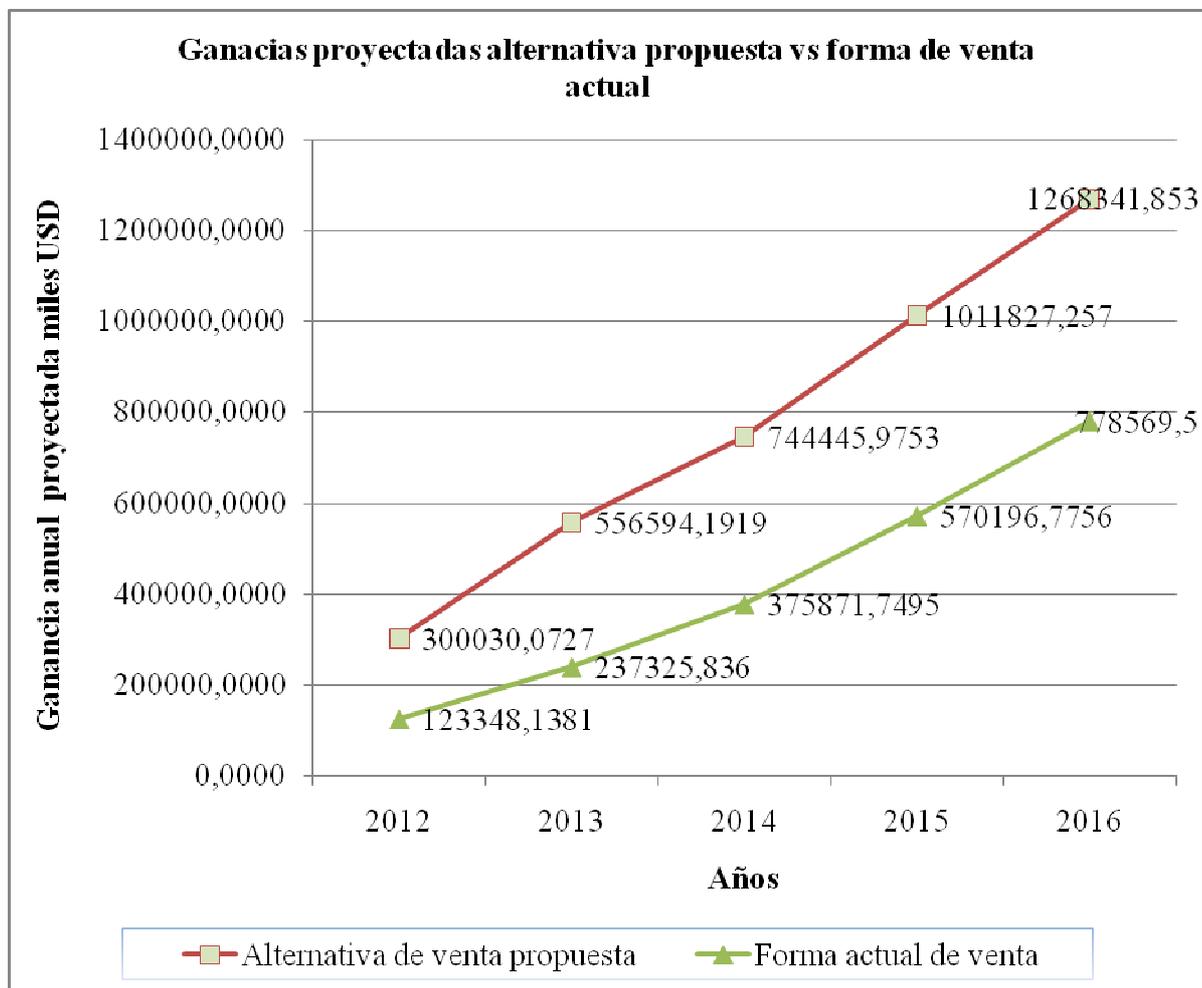
Tabla 13- Estado de resultado proyectado por venta de producción a través de agente de ventas

Estado de Resultados Proyectado Porche S.A (venta producción a través de agente de ventas)					
Precio de Venta por Kg	1,90 USD	2,50 USD	2,90 USD	3,40 USD	3,90 USD
Año	2011/2012(639616)	2012/2013(690366,75)	2013/2014(777366,75)	2014/2015(864366,75)	2015/2016(893366,75)
Ventas Netas	1215271,8250	1725916,875	2254363,575	2938846,95	3484130,325
Costo de ventas	695711,1137	793921,7625	1014463,609	1263704,189	1393652,13
Resultado Bruto	519560,7113	931995,1125	1239899,966	1675142,762	2090478,195
Gastos de comercialización	23800,5941	27370,6832	31476,28567	36197,72853	41627,3878
Resultado de ventas	495760,1172	904624,4293	1208423,681	1638945,033	2048850,807
Gastos administración	34175,3900	48325,6725	63122,1801	82287,7146	97555,6491

Otros Ingresos y egresos	-				
Resultado Ordinario	461584,7272	856298,7568	1145301,5	1556657,318	1951295,158
Resultado Antes de Impuesto a las ganancias	461584,7272	856298,7568	1145301,5	1556657,318	1951295,158
Impuesto a las ganancias	161554,6545	299704,5649	400855,5252	544830,0614	682953,3053
Resultado Final	300.030,07 USD	556.594,19 USD	744.445,98 USD	1.011.827,26 USD	1.268.341,85 USD
Ganancia proyectada %	25%	32%	33%	34%	36%

Fuente: Elaboración propia en base a tablas 9, 10, anexo n°6, 7 y 8.

Gráfico 4- Ganancia proyectada alternativa propuesta vs forma de venta actual



Fuente: Elaboración propia en base a los cuadros de las tablas 12y 13.

10. Resultados Obtenidos

A partir de todo el análisis desarrollado a lo largo del trabajo se ha obtenido como resultado un mercado meta en el cual es posible comercializar las variedades Black Seedless, Imperial Seedless, Red Globe y Flame Seedless de una forma más redituable que la que se utiliza hasta el momento, pudiendo optar de esta manera, por afrontar los mayores riesgos que la alternativa planteada propone, obteniendo una mayor ganancia, o bien continuar con la forma de venta actual, un poco menos riesgosa y bastante menos redituable.

11. Conclusiones

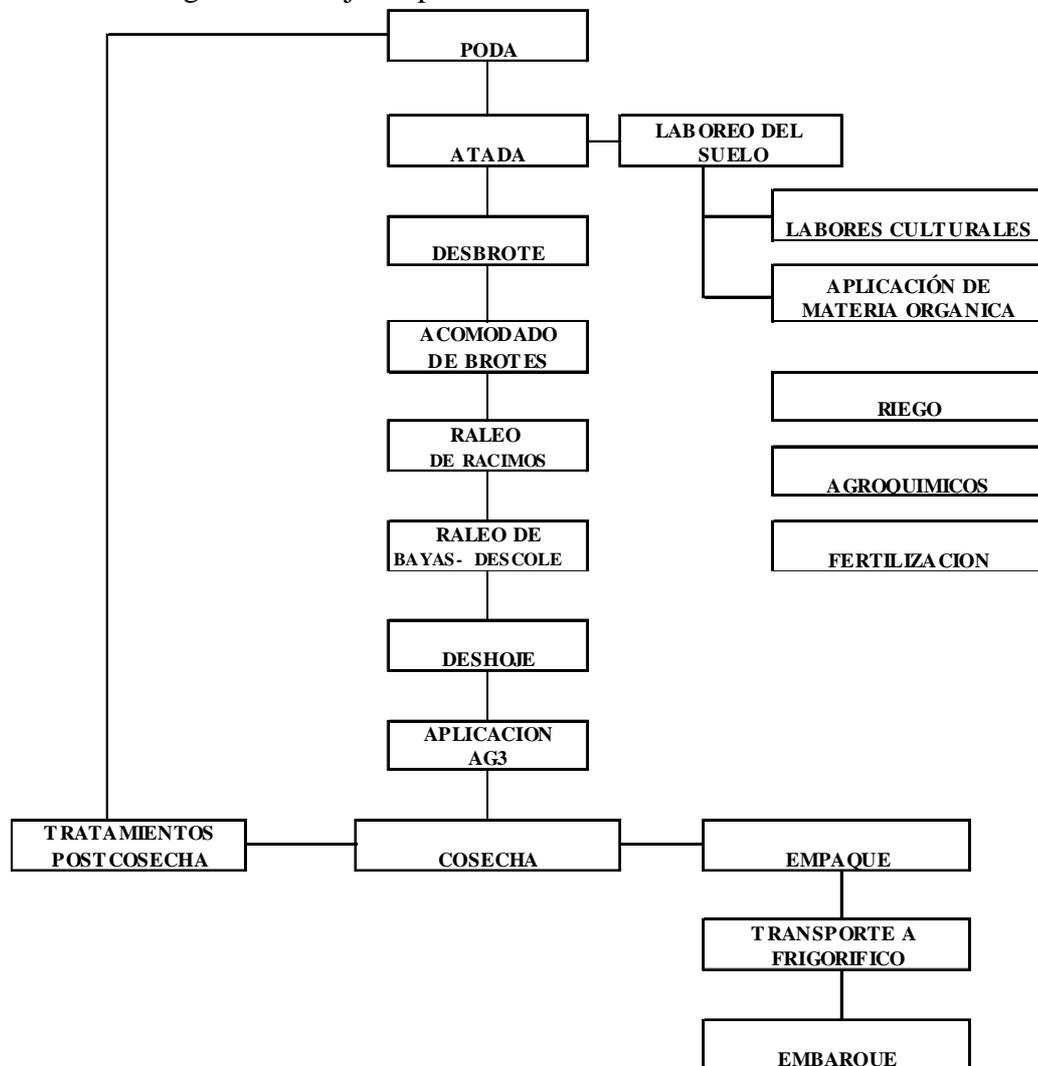
De acuerdo a todos los datos expuestos en el presente trabajo se han podido obtener las siguientes conclusiones:

- El país seleccionado para la exportación de uvas para consumo en fresco será Bélgica.
- El 80% de la producción se comercializará entre fines de diciembre y principios de enero y el 20 % restante entre fines de enero y principios de Febrero
- La estratégica ubicación de la finca permite obtener primero los frutos en comparación con el resto de los productores de San Juan, Holanda y Sudáfrica por lo que nos permitirá llegar primeros al mercado Internacional pudiendo vender el producto a un precio aún más competitivo que nuestro precio proyectado (1,90 USD). De todas formas en el análisis expuesto a lo largo de todo el trabajo se ha tomado como base un escenario conservador, el cual trata de equiparar las subas por la venta del kg de uva primicia vs. la baja de precio en el kg de uva cuando la misma no se comercialice con los precios que se pudiesen obtener solo en los meses de diciembre y enero.

- La propuesta de exportación a través de un Broker (contando con agente de ventas especializados en el producto) es más redituable que tercerizar la exportación a través de Expofrut.
- El packaging con el cual llegarán las uvas al consumidor final serán cestitas de 500 gramos cada una, de manera tal de que los niños puedan trasportar las uvas hacia la escuela.
- Los principales clientes directos serán los distintos supermercados ubicados dentro de las diferentes regiones de Bélgica, a los que se los contactará a través de un agente especializado.
- Los precios (FOB) a los cuales se podrá vender el kg de uvas serán muy competitivos pudiendo obtener un margen de ganancia del 41% en el primer año y una proyección creciente en los años subsiguientes.

12. Anexos

Anexo 1. Diagrama de flujo de producción Porche S.A



Fuente: Documento elaborado por Porche S.A

Anexo 2. Imagen uvas para consumo en fresco
Imperial Seedless



Black Seedless



Red Globe



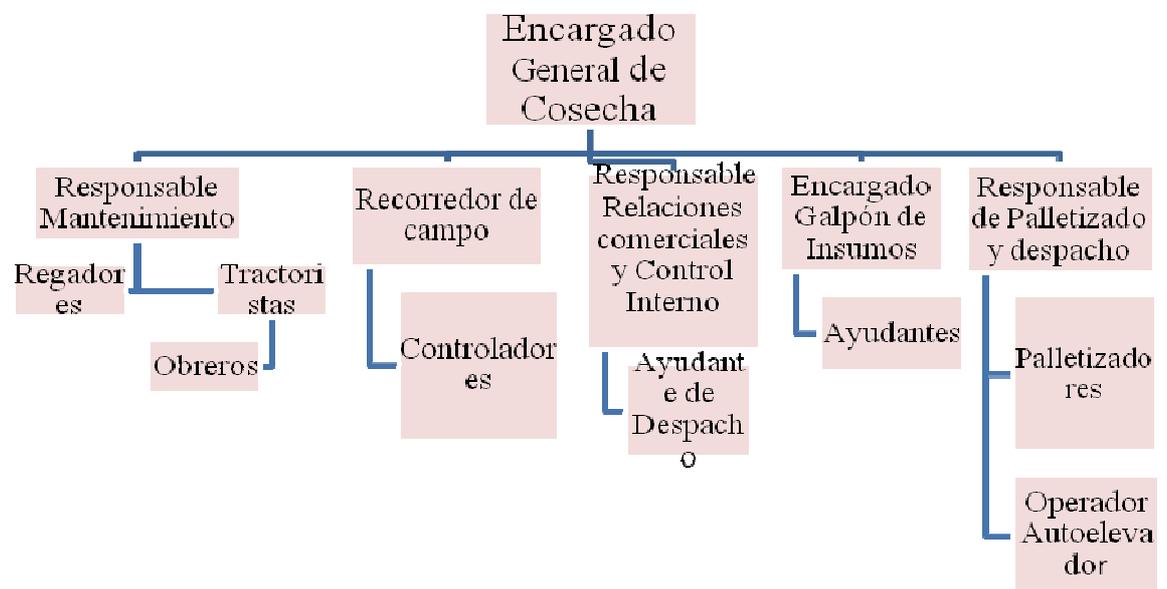
Flame Seedless



Anexo 3. Imagen de parrales y sistema de riego



Anexo 4. Los procesos productivos: descripción y representación gráfica de los mismos.



Fuente: Documento Elaborado por Porche S.A

Anexo 5. Consumo medio anual en alimentos por familia.

Consumo medio anual (euros) en alimentos por familia			
Alimentos	Año 2005	Año 2007	Año 2009
carne aves y pescados	1200	1350	1501
Frutas	603	890	1300
Cereales y panadería	688	835	955
Otros alimentos	567	645	892
Leche y productos lácteos	400	460	602
Hortalizas	312	400	551
bebidas no alcohólicas	300	380	503
azúcar y otros dulces	240	290	353
Grasas y aceites	230	297	353
Gasto en alimentos	4540	5547	7010
Ingreso promedio anual	34243	36980	38165

Anexo 6. Costos y gastos año 2011-2012 por venta de producción a Expofrut

Costos y gastos años 2010-2011 por venta de producción a Expofrut			
	Costo de ventas	Gastos Administración	Gastos Comercialización
Sueldos y jornales	51502,3421	39,78542636	
Cargas sociales	13000,7442		
Honorarios	5090,4393	28316,59948	
Papelería y útiles de oficina		391,0387597	
Luz agua gas y teléfono	10673,1866	196,5064599	
Franqueo-gastos correspondencia		80,10335917	
Combustibles y lubricantes	14562,6646		
Plaguicidas y fertilizantes	44504,9199		
Repuestos y reparaciones	17825,7442		
Gastos de cosecha	1556,4858		
Fletes y transportes	8139,5500		
Gastos de copiado		165,6356589	
Gastos varios	44233,0625		
Impuestos, tasas y contribuciones	0,6925	4202,992248	3,359173127
Seguros	1145,6873	192,0258398	76,04651163
Servicios de terceros	24888,0393		
Otros costos	1326,9850		
Depreciaciones	30316,8605	306,4702842	
Totales	268767,4037	33891,15752	79,40568475

Fuente: Elaboración propia en base a Balance de Porche S.A, Luis A. Marun

Marimbo Mat. N° 632, Contador público Nacional. Ejercicio comprendido entre el 1/05/2008 y el 30/04/2009

Anexo 7. Costos y gastos año 2011-2012 por venta de producción a través de agente de ventas

Costos y Gastos año 2011-2012 por venta de producción a través de agente de ventas			
Cuentas	Costo de bienes	Gastos de administración	Gastos de comercialización
Sueldos y jornales	51502,3421	39,78542636	
Cargas sociales	13000,7442		
Honorarios	5090,4393	28316,59948	
Papelería y útiles de oficina		391,0387597	
Luz agua gas y teléfono	10673,1866	196,5064599	
Franqueo-gastos correspondencia		80,10335917	
Combustibles y lubricantes	14562,6646		
Plaguicidas y fertilizantes	44504,9199		
Repuestos y reparaciones	17825,7442		
Gastos de cosecha	1556,4858		
Fletes y Transportes	8139,5500		23720,93
Insumos y gastos de exportación	101320,5100		
Gastos Packaging	325623,2000		
Gastos de copiado		191,4754522	
Gastos varios	44233,0625		
Impuestos, tasas y contribuciones	0,6925	4461,390181	3,617571059
Seguros	1145,6873	192,0258398	76,04651163
Servicios de terceros	24888,0393		
Otros costos	1326,9850		

Depreciaciones	30316,8605	306,4702842	
Totales	695711,1137	34175,39525	23800,59408
* 2,80 USD cada una de las cajas incluyendo las 11 cajitas.			

Fuente: Elaboración propia en base a Balance de Porche S.A, Luis A. Marun Marimbo Mat. N° 632, Contador público Nacional. Ejercicio comprendido entre el 1/05/2008 y el 30/04/2009

Anexo 8. Costos de exportación a Amberes- Bélgica³¹-

Cálculo costo de exportación a -Amberes-Bélgica para 639,61 TN. Valores expresados en USD			
	Costo por contenedor	Costo final	
Arancel de exportación	5,00% sobre valor FOB	60763,59125	a
Reintegro a las exportaciones	4,05% sobre valor FOB de reintegros extrazona	49218,50891	a
Despacho de aduana puerto de origen	320,0000	12800	a
Comisión Broker (Agente cuenta del exportador)	2% sobre valor FOB	24303,4365	a
Gatos administrativos: costo certificado de origen.	200,0000	200	a

³¹ Valeria Bebilaqua, Gerente de Comercio Exterior Pluspetrol S.A, entrevista mantenida el día 06/05/2010 (vbebilaqua@pluspetrol.net). Fernando Slosel, Responsable de Exportaciones Taranto San Juan S.A, (exportaciones@taranto.com.ar). Ezequiel Sieira, Responsable de Importaciones Grupo Taranto (importaciones@taranto.com.ar)

Gasto compra de pallets fumigación y certificado Fitosanitario (1)	9,0900	7272	a
Transporte desde Empresa hasta Puerto Río negro (2)	878,5500	23720,93	a
Costo instrumento de pago: Carta de crédito	1130,0000	45200	a
Flete Río Negro- Amberes, Bélgica.	3300,0000	132000	b
Seguro	1-1,5 % sobre valor FOB	18229	b
Gastos locales-Amberes, Bélgica			
THC	210,0000	8400	b
Toll	90,0000	3600	b
Gate	42,3500	1694	b
Hand	50,0000	2000	b
BL	60,5000	2420	b
Gastos inspección del contenedor	350,0000	14000	c
Trámite aduana Amberes- Bélgica-	300,0000	12000	c
Transporte interno Bélgica	700,0000	18900	c
Gasto Inspección del contenedor	345,0000	13800	c
Entrega de documentos	85,0000	3400	c
Honorarios despachante	450 USD	450	c
Gastos de puerto	2% sobre valor FOB	24305,4365	c
Arancel de importación	11,5 % sobre valor FOB	139756,25	c
(1) 800 pallets a 9,09 USD c/u			
(2) 27 camiones con capacidad de 24 Tn c/u- 3400 \$ precio por camión.			

13. Índice bibliográfico

- Kotler, Phillip. Dirección de Marketing, México, Pearson Educación, 2001, pp. 378-392
- Paris, José Antonio. Marketing esencial: un enfoque latinoamericano. 1º ed. Buenos Aires, Errepar ,2009.
- Paris, José Antonio. Marketing Internacional desde la óptica Latinoamericana, Buenos Aires, Errepar, 2008 .pp. 113-149;341-430
- Wilensky, Alberto L. Marketing Estratégico, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica de Argentina, 1997, sexta edición.
- Sitio web (www.belgium.be/en/dout_belgium/country/geography)
- Sitio Web Trade Map (<http://www.trademap.org/lci/index.aspx>)
- Sitio Web Market Access Map (<http://www.macmap.org/Quick.Search.ResultsTable.aspx>)
- Sitio Web Today's Market Price (<http://www.todaymarket.com/cgi-bin/tmpterm.cgi/term.htm>)
- Sitio Web Banco Nación (www.bna.com.ar)
- Sitio Web Exporta PYMES (www.exportapymes.com.ar)
- Sitio Web Ministerio de Economía y Producción (www.mwcon.gov.ar)
- Sitio Web INTA (www.inta.gov.ar)
- Sitio Web Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (www.alimentosargentinos.gov.ar)
- Sitio Web Aduana Argentina (www.aduanaargentina.com)
- Sitio Web (www.agenmar.com/espanoñ/comtenedoresm.htm)
- Sitio web (www.expresosantarosa.com.ar)
- Sitio Web supermercados Cora (www.cora.be)
- Sitio web supermercado Bio- Planet (www.bioplanet.be)
- Supermercado Intermarché (www.intermarche.be)
- Supermercado Champion (www.champion.be)

- Supermercado Carrefour (www.carrefourbelgium.be)
- Apuntes de cátedra de las distintas asignaturas cursadas en el Postgrado de Marketing Internacional

14. Otras Fuentes

Fuentes Verbales

- El Director de Porche, Carlos Genazzi, aportó datos acerca de como es el funcionamiento del negocio, las características de los distintas clases de uvas, la mano de obra necesaria para la cosecha y la proyección de kilos a exportar por hectárea.
- Pablo Vasallo, responsable de Relaciones comerciales de Porche S.A, ha aportado información acerca de los costos por hectárea en los cuales debe incurrir la empresa y las restricciones fitosanitarias.
- El Responsable de Exportaciones de Taranto San Juan S.A, Fernando Slosel, ha brindado información concerniente a los puntos a tener en cuenta para exportar el producto y forma de pago.
- El responsable de Importaciones de Taranto San Juan S.A, Ezequiel Sieira, ha aportado información en lo concerniente a los gastos de importación incurridos por el comprador.
- El responsable de la Agrícola de Taranto San Juan S.A aportó datos acerca del embalaje utilizado para la exportación de uvas, pallets y contenedores.

- Valeria Bebilaqua, Gerente de Comercio Exterior de Pluspetrol S.A, aportó información acerca de los tiempos de tránsito de la mercadería y demás datos de exportación del producto.
- El profesor Mg. Jose Antonio Paris me ha brindado los conocimientos para poder elaborar el análisis PEST y ARCO expuestos en el presente trabajo.
- Yamila Magi, alumna de 5° año de la carrera de Contador Público, Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas.
- Claudia M. Gagliardo, responsable de Logística y Comercialización de Expreso Santa Rosa, nos asesoró acerca de los costos del flete desde San Juan hasta Río Negro.

"Declaro bajo juramento que esta tesis fue elaborada por mí, que no utilicé ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias y que no utilicé frases o párrafo de otros autores, que este trabajo de tesis nunca ha sido presentado ante un comité de evaluación de tesis y que no transgreda derechos de terceros."