

UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Regional Rosario - Campus Pellegrini
Licenciatura en Comercio Internacional

TESINA TITULO

Tema:

“Exportación Indirecta Vs. Exportación Directa de Frutas al mercado Mexicano. El caso de una empresa exportadora situada en la ciudad de Cipolletti, Rio Negro”

Autor: Matias Augusto Benedetti mati_chevrolet@hotmail.com

Domicilio: Entre Rios 1367 - Pueblo Esther

Telefono Particular: 03402 – 499108

Telefono Movil: 03402 – 15416368

Tutora: Mag. Lic. Ana Maria Trottini

Diciembre 2009

INDICE	PÁGINA
AGRADECIMIENTOS	4
INTRODUCCION	5
CAPITULO I: LOS VINCULOS COMERCIALES ENTRE LOS PAISES LATINOAMERICANOS.	
1.1. Las Visiones Integracionistas.	8
1.2. El Comercio en el marco de la ALALC.	12
1.3. El Camino hacia la ALADI.	14
1.4. El Regionalismo Abierto.	17
1.4.1. Argentina y el Mercosur.	21
1.4.2. México y el Nafta.	22
1.5. Relación Comercial entre Argentina y México.	25
1.5.1. Importancia del mercado Mexicano.	25
1.5.2. El comercio con México. Los Vínculos con Argentina.	28
CAPITULO II: ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL	
2.1. Evaluación de Alternativas para el Ingreso a los Mercados.	33
2.1.1. Exportación Indirecta.	34
2.1.2. Exportación Directa.	35
2.1.3. Exportación Concertada.	38
2.2. Desarrollo del Plan de Internacionalización.	41
2.3. Modos de Embalajes, Tipos de Contenedores y Buques a Utilizar.	44
CAPITULO III: ECOFRUT S.A. Y SU INSERCION EXTERNA	
3.1. Ecofrut S.A. Crecimiento y Consolidación.	49
3.1.1. Layout de la Empresa.	51
3.1.2. Organización y Toma de Pedidos.	51
3.1.3. Tiempo de Procesos.	52
3.2. Producción Regional de Frutas.	53

3.3.	Exportaciones Argentinas a México.	58
3.4.	Medidas Fitosanitarias y Condiciones para el Ingreso de Fruta Fresca al Mercado Mexicano .	60
CAPITULO IV: ANALISIS FODA DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL Y DE LA EMPRESA, CUELLOS DE BOTELLA Y ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.		
4.1.	Análisis FODA.	60
	4.1.1. Análisis FODA del Sector Agroindustrial.	64
	4.1.2. Análisis FODA de Ecofrut S.A.	66
4.2.	Cuellos de Botella.	68
4.3.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.	69
CONCLUSIÓN		72
BIBLIOGRAFIA		75
ANEXOS		77
GRAFICO N° I: Temporada México 2008-9, al 23 Junio 2009, “Exportación a México con inspección pre embarque”		78
GRAFICO N° II: Temporada México 2008-9, al 23 Junio 2009 “Exportación a México –acumulado- Peras y Manzanas”		79
PLAN DE TRABAJO PARA LA EXPORTACIÓN DE MANZANA Y PERA DE ARGENTINA A MÉXICO BAJO UN ENFOQUE DE SISTEMAS.		80
GRAFICO N° III: Cajas exportadas por empresa TFO, temporada 2008.		94
GRAFICO N° IV: Cajas exportadas por empresa SMR, temporada 2008.		95
EENTREVISTA CON EL LIC. ALBERTO RUEDA, ENCARGADO DEL SECTOR MERCADO EXTERNO DE LA EMPRESA KRETZ.		96

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por estar en todo momento a mi lado, por el amor que me brindan a diario, por el apoyo y la contención. A mis padres porque son todo para mí, son los que me enseñaron todo lo que se, por inculcarme continuamente los mejores valores para tomar el camino correcto en una sociedad sin códigos y sin respeto. Por ser continuos ejemplos a seguir y ser los pilares en mi vida. Por todo el amor que me dan y por estar siempre en todo momento a mi lado.

A mi novia Eliana, por su continuo apoyo incondicional en el logro mis metas, por sus consejos, por su preocupación y por el amor que me brinda en todo momento.

A mis amigos y compañeros/as de la Universidad, por estar conmigo en todo momento, por apoyarme en cada momento a afrontar los problemas y a poder concretar las metas deseadas. Por permitirme brindarles mi amistad y dejar en mi vida, nuevas amistades y los mejores recuerdos.

A mis profesores y especialmente a Ana María Trottini y Magdalena Carrancio, por el constante apoyo, por las sugerencias y consejos que me permitieron desarrollar este trabajo de investigación.

A todo el personal no docente, por la preocupación, la responsabilidad y el tiempo dedicado durante el transcurso de nuestro paso por la universidad.

A todos Muchas Gracias.

Matías A. Benedetti

INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo vamos a analizar el posible beneficio, que obtendría una empresa exportadora de fruta situada en Cipolletti, Rio Negro, al mutar del sistema de exportación indirecta al sistema de exportación directa con el mercado Mexicano.

En la actualidad ECOFRUT S.A. centra sus exportaciones en el continente Europeo, focalizándose en países como España, Alemania, Holanda, Portugal, Italia, Rusia. En el continente Americano exporta a Estados Unidos, Brasil, Panamá, Colombia y México, siendo este último un mercado en crecimiento en cuanto a las ofertas de productos desde nuestro país. En efecto, entre los países de América Latina, Argentina es la tercera fuente de importaciones de México y el sexto mercado para las exportaciones Mexicanas a la región.

Debido a las excelentes relaciones bilaterales entre Argentina y México, y las buenas perspectivas en cuanto a exportaciones de frutas, sería importante evaluar la conveniencia de que la empresa convierta su sistema de exportación indirecta, a directa. Para ello, la empresa podría radicar oficinas y depósitos en México para ser ella misma la encargada de la distribución interna y así ganar mercado tanto en México como en países limítrofes, los cuales son también clientes en la actualidad. Además, México posee una excelente ubicación geográfica, que puede beneficiar para una posible apertura a otros mercados o continentes no explotados.

El sector frutícola de Río Negro y Neuquén, posee gran cantidad de recursos naturales disponibles para su aprovechamiento. Cuenta con grandes extensiones de tierras fértiles destinadas a la producción de peras y manzanas.

En regiones como el Alto Valle de Río Negro, existe una suerte de microclima que optimiza la producción. Podemos observar que la región cuenta con el capital y la infraestructura necesarios para el óptimo desarrollo de las actividades productivas y comerciales. Esto se debe a que existen una gran cantidad de empresarios, tanto locales como extranjeros, dispuestos a invertir en el desarrollo productivo de la zona.

Debido al constante crecimiento de la empresa, en función a la reconversión productiva y varietal realizada por la misma, ha llevado a la necesidad de elaborar y emprender una estrategia de marketing para la colocación del producto en esta temporada y años venideros, en los mercados tradicionales y en nuevos mercados.

Por lo tanto, debido a los argumentos desarrollados anteriormente, se tratara de exponer si a la empresa exportadora de fruta – situada en la ciudad de Cipolletti, Provincia de Rio Negro - ¿Le beneficiará mutar del sistema de exportación indirecta actual a un sistema de exportación directa con México?

Para poder determinar el interrogante planteado, se evaluara si es conveniente y rentable, y si se podrá cubrir la demanda. A la vez se describirá la situación actual de México y se analizara si otras empresas han considerado el modelo de exportación directa.

Para la elaboración de este proyecto utilizaremos una investigación descriptiva, se obtendrá la información de fuentes secundarias, mediante bibliografía como apoyo material y la búsqueda en sitios web de información y posibles publicaciones en libros o revistas para reforzar los temas a investigar.

El trabajo de investigación, estará compuesto de cuatro capítulos, empezando por un primer capítulo en el cual desarrollaremos los vínculos comerciales entre los países miembros y como ha ido evolucionando las relaciones integracionistas en América Latina. En el segundo capítulo hablaremos de las estrategias de comercialización internacional y las distintas

alternativas que posee una empresa, para el ingreso a los mercados. Se continuará con un tercer capítulo que comprenderá la historia de Ecofrut S.A, su crecimiento y su inserción externa. En el último y cuarto capítulo desarrollaremos herramientas para analizar el sector como análisis FODA, Cuellos de Botella y el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

Además analizaremos entrevistas semiestructuradas a personas idóneas y profesionales en el tema y concluiremos con la evaluación de la investigación para afirmar o no nuestra hipótesis.

CAPITULO I:
LOS VINCULOS COMERCIALES ENTRE LOS PAISES
LATINOAMERICANOS

1.1. LAS VISIONES INTEGRACIONISTAS

Los vínculos comerciales entre los países Latinoamericanos no fueron intensos desde sus principios. Podemos remitirnos a las primeras décadas del siglo XIX, donde se comenzaba a hablar de un gran proyecto integracionista en torno a la creación de “**la gran nación americana**” y la exitosa integración de EEUU, que de sus 13 colonias construyeron un solo país tras la Guerra de la Independencia.

En un principio la visión de integración latinoamericana fue esencialmente política, sin embargo una vez ganada la independencia fue muy difícil para los Estados latinoamericanos recientemente constituidos avanzar hacia cualquier conformación supranacional que implicara una cesión de soberanía. Estos modelos de integración política no alcanzaron a florecer y fueron superados por nuevas ideas que proponían alcanzar primero la integración económica. La oportunidad de ampliar el comercio intra-latinoamericano comenzó a delinearse en la década de 1930, como consecuencia del problema de abastecimiento y de los incipientes procesos de industrialización que tuvieron lugar en el marco de la crisis mundial.

El estallido de la I Guerra Mundial y las dificultades que provocó en el intercambio comercial tradicional mostraron la necesidad de un reordenamiento de la economía nacional. La situación de bloqueo comercial que de hecho produjo la

guerra, implicó la necesidad de lograr cierto autoabastecimiento económico que condujo a alentar la producción industrial local.

La aparición de industrias destinadas a suplantar las importaciones de productos manufacturados no pudo ser instantánea, debido precisamente a la falta de condiciones previas para responder a las nuevas necesidades. Faltaban técnicos, máquinas y la propia materia prima para hacerlo. Este conjunto de factores explica las razones por las cuales el desarrollo industrial de estos años fue escasamente relevante y se perdiera con posterioridad a la guerra.

Sin embargo, el estallido de la crisis del '30 y sus consecuencias inmediatas alentaron cierto auge en los proyectos industriales ligados al agro: bodegas, ingenios, frigoríficos, etc. Ello explica las razones del interés oficial por el desarrollo industrial.

Los avatares de la II Guerra Mundial diluyeron la iniciativa, pero crearon condiciones para retomar la idea integracionista. La guerra mundial había permitido a los países iberoamericanos la creación de fuertes reservas, originadas por las ventas de productos básicos a las potencias aliadas, especialmente EEUU y el Reino Unido. Al final de la guerra, casi todos los países al sur de Río Grande se encontraban con un amplio margen de liquidez internacional, susceptible de ser aprovechado con dos finalidades: **permitir la libre importación de bienes de consumo o facilitar el desarrollo industrial.**

Terminada la II Guerra Mundial, reinaba soberana la Teoría Ricardiana clásica de la **ventaja comparativa** en el comercio internacional. Esta teoría sostenía que cada país debía especializarse en los productos que pudiera producir a menor costo y exportarlos, a cambio de los productos que pudieran producirse con un costo relativamente menor en otro lugar.

Los países latinoamericanos estaban conscientes de que la liberalización indiscriminada de las importaciones significaría el final de su desarrollo industrial

protegido por la guerra. Nuevas industrias habían florecido durante la Guerra, pero entrarían en desventaja en una competencia con las industrias más eficientes y maduras de los EEUU y Europa Occidental. Se afirmaba que la protección contra la competencia extranjera era necesaria en la etapa inicial para que los productos nacionales alcanzaran su mercado óptimo. Una vez que la industria naciente alcanzara un desarrollo suficiente, se eliminaría la protección temporal contra la competencia externa y se reanudaría el comercio más libre.

Fue en estas circunstancias cuando (en febrero de 1948) se creó la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) organismo que emprendió estudios sobre el tema de la Integración Económica y la viabilidad de un mercado regional.

Fue el primer organismo dedicado a estudiar los problemas económicos de la región, y entre sus trabajos iniciales dio una marcada preferencia a los orientados a la industrialización del área. Fue el origen de la **Teoría Cepalina del Desarrollo**.

Ésta pretendía transformar la posición subordinada de los países latinoamericanos en el sistema económico mundial y terminar con la división internacional del trabajo, dentro de la cual no se concebía la industrialización de los países de América Latina.

La CEPAL se empeñó en demostrar que **la industrialización era una exigencia ineludible del desarrollo** y esta debía lograrse a través de:

- Sustitución de Importaciones
- Integración Regional
- Reforma Agraria

La Teoría del Desarrollo fue el germen de distintos organismos y procesos de integración surgidos en la década del sesenta, como:

- Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC)
- Mercado Común Centroamericano (MCCA)
- El Pacto Andino

Estos intentos –impulsados por la doctrina cepalina del desarrollo- no lograron plasmar en los hechos los objetivos planteados en los documentos. La estrategia económica de “**crecimiento hacia adentro**” y el mecanismo de **sustitución de importaciones** no condujeron al crecimiento y al desarrollo de América Latina. Un proceso de este tipo no podía sostenerse sino con un fuerte proteccionismo arancelario y restricciones cuantitativas.

La CEPAL recomendó la transformación de la estructura económica tradicional por medio de una rápida industrialización. Más tarde, promovería la integración de los países latinoamericanos para lograr la industrialización por sustitución de importaciones.

Dos cuestiones suscitadas ambas en 1957, dieron un nuevo impulso a los estudios de la CEPAL, como proyectos no sólo deseables, sino incluso necesarios a corto plazo, fundamentalmente para los países sudamericanos. La primera de ellas fue la **creación de la CEE**, la cual tenía en claro el propósito de desarrollar una política marcadamente proteccionista para los productos agrícolas, no solo de las zonas templadas sino también de los productos tropicales provenientes de las antiguas colonias africanas y del Caribe. Ello implicaba una grave amenaza para las exportaciones a Europa de casi todos los productos primarios de origen sudamericano.

Por otra parte, también hacia 1957, se planteó el tema de la **renovación y ampliación de los acuerdos preferenciales intrasudamericanos**. Este fue, sin duda, el factor que presionó de forma decisiva a favor del proyecto de integración. Estando Brasil, Chile, Perú y Uruguay dentro del GATT, y teniendo Argentina intención de adherirse a este Acuerdo, se hizo una consulta al organismo que no favorecía la creación de nuevas áreas de preferencias dada la cláusula de nación más favorecida, considerada la esencia misma del GATT. La única solución consistía en que los países consultantes se acogieran al art. XXIV del Acuerdo General que permite la creación de Zonas de Libre Comercio o de Uniones Aduaneras, cuyas ventajas arancelarias internas no es preciso extender a las restantes partes contratantes del GATT.

Las cuestiones suscitadas por el GATT y las que habrían de derivarse del nacimiento de la CEE, unidas a las ideas de la CEPAL, forzaron la única salida posible: la creación de una Zona de Libre Comercio entre los países del Cono Sur: Brasil, Uruguay, Paraguay, Argentina y Chile. La invitación también se extendió al resto de Sudamérica e inclusive a México. Así nació la **Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC)** tras la firma del Tratado de Montevideo en 1960.

1.2. EL COMERCIO EN EL MARCO DE LA **ALALC**

La ALALC se propuso crear una Zona de Libre Comercio en un plazo de doce años, siendo la fecha prevista el 31 de Diciembre de 1972. En 1969, mediante el Protocolo de Caracas, se modifica el plazo a veinte años, siendo la nueva fecha el 31 de Diciembre de 1980. Dicho proceso se efectuaría de una forma gradual por medio de la eliminación de todas las restricciones, cupos y gravámenes al comercio entre los países. Para lograrlo se crea un sistema de dos listas negociadas periódicamente,

- Listas Nacionales de cada país: Son las reducciones de gravámenes y restricciones anuales que cada país otorga a los restantes según el principio de nación más favorecido.
- Lista Común: Negociada multilateralmente cada 3 años se refiere a los productos no incluidas en las listas nacionales y sobre los cuales no hay restricciones ni cupos en el comercio de la zona.

Los países firmantes eran: Argentina, Brasil, Chile, México, Paraguay, Perú, Uruguay, Colombia, Ecuador, Venezuela y Bolivia. Casi simultáneamente al nacimiento de la ALALC el Mercado Común Centroamericano (MCCA) firmado el 13 de Diciembre de 1960, en Nicaragua con el nombre de Tratado General De Integración Económica Latinoamericana compuesto por Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.

Pese al amplio período de transición establecido, la ALALC no logró concluir una Zona de Libre Comercio. Si bien en sus primeros años el comercio recíproco creció considerablemente, nunca llegó a superar el 15% del total del intercambio exterior global de los países miembros y, a principios de los 70, comenzó a estancarse¹. Igualmente, el sistema de negociaciones producto por producto también fue un obstáculo, porque no eran incluidos aquellos que podrían tener realmente influencia en el mercado regional, que permanecían fuertemente protegidos o subsidiados.

Su progresivo estancamiento fue producto de la heterogeneidad de los países latinoamericanos con niveles de desarrollo diferentes y una baja complementariedad económica, la falta de una adecuada infraestructura favorable para las comunicaciones, el excesivo nacionalismo de las elites dirigentes, que les

¹ En realidad, los países latinoamericanos, durante la primera mitad del siglo, mantuvieron un nivel de comercio bastante reducido: el 1938 éste representaba sólo el 7% del total de exportaciones al mundo y en 1954, solo se incremento al 10,4%.

impidió ceder parte de su soberanía, la inestabilidad política de los países a fines de los 70 y el problema de la deuda externa a principios de los ochenta.

En los setenta, ALALC ya no concitaba el interés de prácticamente ningún gobierno latinoamericano, por otra parte, esta década fue signada en América Latina por la llegada de **dictaduras militares** al poder las que generaron un clima adverso a la integración. Se privilegiaban cuestiones geopolíticas e hipótesis de conflicto entre países vecinos, y persistió la falta de voluntad política para compartir espacios de soberanía nacional. A fines de la década del 70 se dan en América Latina los primeros indicios concretos del agotamiento del modelo lo que finalmente produjo una crisis económica, política y social de grandes proporciones. Esto fue acelerado, a comienzos de los 80, por el **problema de la deuda externa**, que afectó a la totalidad de los países latinoamericanos.

Hasta el surgimiento del problema de la deuda externa, los gobiernos latinoamericanos pudieron mantener el modelo industrial de sustitución de importaciones gracias a los ingresos obtenidos por las exportaciones agropecuarias y minería, de otros impuestos y del crédito externo, abundante y accesible por la gran liquidez existente. El problema de la deuda externa estalló por altas tasas de interés internacional y bajas estrepitosas en los precios de los productos primarios.

1.3. EL CAMINO HACIA LA **ALADI**

Debido al que el perfeccionamiento de la Zona de Libre Comercio no se llegó a concretar, ni en su prórroga, las partes contratantes acordaron en 1980 sustituir la ALALC por la **ALADI** (Asociación Latinoamericana de Integración) evitando así que se disgregara el proceso de integración económica iniciado veinte años atrás.

El tratado constitutivo de ALADI se firmó el 12 de agosto de 1980 en la ciudad de Montevideo, por los mismos once países latinoamericanos que

constituían la ALALC, (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela). En 1999, ingresa Cuba que era observador desde 1984.

Procuró finalizar con el estancamiento del proceso integrador regional, modificando sus objetivos, plazos e instrumentos. Es decir, abandona el objetivo de establecer una Zona de Libre Comercio y los compromisos de alcanzar metas cuantitativas y temporales para brindar, en cambio, mecanismos de integración más flexibles que permitan el resurgimiento de las condiciones para la celebración de acuerdos bilaterales y multilaterales.

Mantiene como meta última el establecimiento de un Mercado Común Latinoamericano, pero no fija un plazo para su cumplimiento, ni cuenta con mecanismos que aseguren el avance sistemático hacia dicho objetivo. Es decir, la "bilateralidad" es interpretada como una salida "provisoria" que convergirá hacia la "multilateralidad" regional.

Estructura

La estructura de esta organización establece órganos políticos y técnicos:

- Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores
- La Conferencia de Evaluación y Convergencia
- El Comité de Representantes
- La Secretaria General

Instrumentos

Los países miembros establecen un área de preferencias comerciales compuesta por:

- La Preferencia Arancelaria Regional (PAR)
- Los Acuerdos de Alcance Regional (AAR)

- Los Acuerdos de Alcance Parcial (AAP)
- Sistema de apoyo a los países de menor desarrollo relativo

Preferencia Arancelaria Regional:

Los países miembros se otorgarán recíprocamente una preferencia arancelaria regional. Los niveles de preferencias arancelarias se establecen en función del nivel de desarrollo económico relativo de cada país. Los niveles de preferencias regionales son los siguientes:

OTORGANTE / RECEPTOR	MENOR DESARROLLO	DESARROLLO INTERMEDIO	MAYOR DESARROLLO
DESAR. MENOR Bolivia, Ecuador y Paraguay	20%	12%	8%
DESAR. INTERMEDIO Colombia, Chile, Perú, Uruguay y Venezuela	28%	20%	12%
DESAR. MAYOR Argentina, Brasil y México	40%	28%	20%

Los Acuerdos De Alcance Regional

Los acuerdos de alcance regional son aquéllos en los que participan todos los países miembros.

Los Acuerdos De Alcance Parcial

El Tratado de Montevideo de 1980 contempla el caso de que los países miembros puedan celebrar acuerdos que permiten la no aplicación a los demás de la cláusula de la nación más favorecida (Art.44).

Así la ALADI prescribe la posibilidad de suscribir “Acuerdos de Alcance Parcial” (AAP). Son aquellos en cuya celebración no participa la totalidad de los países miembros, y los derechos y obligaciones que se establecen en los acuerdos de alcance parcial rigen exclusivamente para los países miembros que los suscriben.

Los AAP podrán ser comerciales, de complementación económica, agropecuarios, de promoción del comercio o adoptar otras modalidades de conformidad al Art. 14 del Tratado de Montevideo.

La posibilidad de firmar AAP se establece tanto con otros países de América Latina como con áreas de integración fuera de América Latina.

1.4. El Regionalismo Abierto

A fines de los ochenta el modelo cepalino de sustitución de importaciones y el criterio de integración “cerrado o de crecimiento hacia adentro” que este organismo proponía en los sesenta llegó a su fin.

El asentamiento y consolidación de la democracia contribuyó al fortalecimiento de la complementación y cooperación económica entre los Estados latinoamericanos. La adopción del modelo económico neoliberal implicó la retracción del Estado en la actividad económica y una mayor promoción de la

iniciativa privada. En los ochenta la idea es “unirse para abrirse al mundo”, principal postulado del “**Regionalismo Abierto**”.

Debido al incremento en la deuda estatal, a déficit fiscales crónicos, a ciertas tendencias hiperinflacionarias y al empeoramiento de sus condiciones económicas y sociales, los países querían salvar el modelo de desarrollo industrial y económico hasta ese momento aplicado mediante todo tipo de subvenciones.

Todo ello fue marginando a la región de la economía mundial.

Para la economía mundial, América Latina había perdido importancia respecto de otras regiones del mundo más interesantes, como ser el este y el sudeste asiático.

Entre las medidas que toman para superar la crisis se ven obligados por la creciente deuda externa a obtener constantes saldos positivos en la balanza comercial a los efectos de obtener las divisas necesarias para hacer frente a su cancelación. Esto llevó a que se aumentase el **intercambio comercial con los países industrializados abandonando así a sus vecinos latinoamericanos**. Para los países de América Latina, el mercado regional era limitado y de bajo o nulo crecimiento.

Como consecuencia, en los 90, los gobiernos latinoamericanos replantearon sus políticas económicas. Se fue imponiendo la **apertura de los mercados** y la **liberalización de las fuerzas de mercado**. Por la presión de los organismos internacionales de financiación (BM y FMI) se comenzó a aplicar una política económica neoliberal, que dio lugar a la apertura unilateral de los mercados, a la privatización de empresas públicas, a la desregulación y liberalización de las actividades económicas y a una reforma del Estado. Chile primero, luego Bolivia iniciaron el camino, seguidos por México y Argentina, entre otros.

Con la implementación de las políticas económicas neoliberales en América Latina y el Caribe; junto al dificultoso y lento avance de las negociaciones multilaterales en el marco del GATT; y el ejemplo que ofrecen el perfeccionamiento de la Unión Europea y la creación de una zona de libre comercio, primero entre Canadá y EEUU, y a la cual se sumó México, promovieron un **renovado interés por la integración**.

La década del 90 se caracteriza por una proliferación de acuerdos de diversa índole y muy heterogéneos en cuanto a sus modalidades y configuración geográfica. Se sostiene que su finalidad es la instauración de una economía internacional más abierta y transparente: **los procesos de integración serían los futuros cimientos de una economía internacional libre de proteccionismo y de trabas al intercambio de bienes y servicios**. Esto dio lugar al **Regionalismo Abierto**.

Esta concepción -que tiene su origen en la década de los setenta en la región de Asia Pacífico-, llega a América Latina a mediados de los 80, cuando la búsqueda de una mayor inserción en la economía mundial, llevó a los gobiernos a cuestionar el modelo de integración vigente.

Según la CEPAL se denomina "regionalismo abierto" al *proceso de creciente interdependencia económica a nivel regional, impulsado tanto por acuerdos preferenciales de integración como por otras políticas en un contexto de apertura y desreglamentación, con el objetivo de aumentar la competitividad de los países de la región y de constituir, en lo posible, un cimiento para una economía más abierta y transparente*.

Así, a partir de los ochenta se percibe a la integración como una promisoriosa vía hacia la reconversión productiva que permita insertarse en el mercado internacional con eficiencia competitiva. Es decir, la integración es el instrumento para incrementar la competencia mediante el levantamiento de las

barreras que afectan al comercio intrarregional y el mantenimiento de una protección moderada frente a terceros.

En esta segunda etapa se concretan **nuevos procesos** de integración en la región como:

- Grupo de los Tres –México, Colombia y Venezuela-
- Mercosur –Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay-
- Asociación de Estados del Caribe (AEC) – Países de la zona del Mar Caribe, son 31 los que forma la AEC-

También se puede observar, que los procesos iniciados en la década del sesenta, han adecuado a las nuevas realidades. Se puede hablar de una **reactivación de los procesos** sub-regionales de integración:

- Mercado Común Centroamericano (MCCA)
- Comunidad Andina (CAN)
- La Comunidad del Caribe (CARICOM)
- La Organización de Estados del Caribe Oriental (OECS)

En ese período tomó cuerpo una experiencia inédita: la formación de una zona de libre comercio entre economías desarrolladas (Canadá, EEUU) y una economía en desarrollo (México) en el marco del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN/NAFTA).

1.4.1. Argentina y el Mercosur

La profundidad y solidez de la integración regional han sido, históricamente, dos de los pilares básicos de la política nacional argentina.

La voluntad integracionista de Argentina se refleja en el hecho de haber sido uno de los actores principales en el proceso de creación de la entonces ALALC en 1960, y en su transformación, en 1980 en la entidad que hoy conocemos como ALADI, cambio que tuvo como objeto dar un nuevo impulso a la integración regional.

Posteriormente, en 1985, surge el embrión del Mercosur, con la declaración de Iguazú, firmada por los entonces presidentes de Argentina y Brasil, Raúl Alfonsín y José Sarney, respectivamente. Luego en 1991, Argentina acordó con Brasil, Paraguay y Uruguay la creación del Mercosur, basado en la estructura jurídica de la ALADI.

Todos estos esfuerzos integradores tienen en común la misma visión estratégica, constituyen el camino más apropiado para mejorar la inserción de los socios en el contexto internacional, tanto desde un punto de vista cualitativo como competitivo.

En el ámbito de la ALADI, Argentina ha renegociado intensamente y en conjunto con los demás países del Mercosur, los acuerdos preferenciales preexistentes a la constitución del grupo. Durante el 2006 las negociaciones con Chile y Bolivia han sido fructíferas, al transformarse ambos en “Estados asociados” del Mercosur.

Las negociaciones con otros países latinoamericanos, particularmente con México y la Comunidad Andina, con la Unión Europea y Estados Unidos han ido avanzando, es especial en los últimos tiempos. El Mercosur fijo como una de la

prioridades alcanzar un acuerdo con México, país con el que ya se han retomado las conversaciones en forma sectorial.

Los objetivos principales del Mercosur son:

- Libre circulación de bienes, servicios y factores productivos, eliminación de derechos aduaneros.
- El establecimiento de un arancel externo común (AEC)
- Adopción de una política comercial común (PCC)
- Coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales.
- Armonización de legislaciones para lograr el fortalecimiento del proceso de integración.

1.4.2. México y el Nafta

El Tratado de Libre Comercio de América Del Norte entre EEUU, Canadá y México entro en vigor el 1 de enero de 1994. Los tres países confirman su compromiso de promover el empleo y el crecimiento económico, mediante la expansión del comercio y de las oportunidades de inversión en la zona de libre comercio. También ratifican su convicción de que el TLC permitirá aumentar la competitividad internacional de las empresas mexicanas, canadienses y estadounidenses. Dichos países se comprometen a promover el desarrollo sostenible, proteger, ampliar y hacer efectivos los derechos laborales así como mejorar las condiciones de trabajo en los tres países.

El NAFTA es el acuerdo de libre comercio de más amplia cobertura temática en el hemisferio y el primero que se desarrolla entre países desarrollados (EEUU y Canadá) y un país subdesarrollado (México).

Para México la firma del NAFTA es la culminación jurídica e institucional de la estrategia de desarrollo hacia fuera y de re inserción en la economía internacional. Durante los ochenta, México sufrió inflación y endeudamiento y su economía se vio marginada del mercado internacional de capitales.

La decisión de efectuar la apertura de la economía a partir de 1985 fue el punto de partida de un programa de desmantelamiento de las estructuras e instituciones proteccionistas que previamente habían salvaguardado al sistema económico nacional de la competencia extranjera, permitiendo el embrión de una industria autóctona, pero a costos elevados en términos de calidad y precio. El primer paso dado en esta dirección fue el ingreso al GATT en 1986.

El acuerdo incluye una “**clausula de acceso**” que dispone que otros países o grupos de países puedan ser admitidos como miembros con el consentimiento de los restantes países, de conformidad con los términos y condiciones que estos establezcan y una vez concluidos los procesos internos de aprobación en cada uno de ellos.

Para que México firmara el TLCAN la ALADI debió modificar el Art. 44 del Tratado de Montevideo, por el que se incorpora la clausula de Nación Mas Favorecida entre los miembros de la ALADI. Sin esta modificación, México no hubiera podido ampliar su red de acuerdos comerciales con países no miembros de esta organización, o hubiera tenido que otorgar unilateralmente a los miembros de la ALADI las preferencias que otorgara a terceros países.

Disposiciones Generales del Tratado:

Las disposiciones iniciales del TLC establecen formalmente una zona de libre comercio entre México, Canadá y EEUU, de conformidad con el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). Estas disposiciones

proveen las reglas y principios básicos que regirán el funcionamiento del tratado y los objetivos para la interpretación de sus disposiciones.

Objetivos Del Tratado:

El artículo 102 del TLCAN estipula: *“los objetivos del presente tratado, expresado en sus principios, principalmente los de trato nacional, trato de nación más favorecida y transparencia, son los siguientes”*.

- Eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y servicios entre los territorios de las partes.
- Promover condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio.
- Aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión en los territorios de las partes.
- Proteger y hacer valer los derechos de propiedad intelectual en territorio de cada una de las partes.
- Crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento de este tratado, para su administración conjunta y para la solución de controversias.
- Establecer lineamientos para la ulterior cooperación trilateral, regional y multilateral.

Reglas De Origen:

- Asegurar que las ventajas del TLC se otorguen solo a bienes producidos en la región de América del Norte y no a bienes que se elaboren en otros países.
- Establecer reglas claras, así como reducir los obstáculos administrativos para los exportadores, importadores y productores que realicen actividades comerciales en el marco del tratado.

1.5. Relación Comercial entre Argentina y México

1.5.1. Importancias del mercado Mexicano

México, oficialmente Estados Unidos Mexicanos, es una república democrática, representativa y federal integrada por 32 entidades federativas que ocupa la parte meridional de América del Norte. De acuerdo con la Constitución vigente, la sede de los poderes de la federación es la Ciudad de México, cuyo territorio ha sido designado como Distrito Federal.

Limita al norte con los Estados Unidos de América; al este, con el golfo de México y el mar Caribe; al sureste, con Belice y Guatemala, y al oeste con el océano Pacífico. La superficie mexicana ocupa una extensión cercana a los 2 millones de km², que lo colocan en la decimocuarta posición entre la lista de los países ordenados por superficie. En México habitan más de 107 millones de personas, por lo que se trata de la nación hispanohablante más poblada del mundo.

Por el volumen neto de su producto interno bruto (PIB), se considera a México la decimotercera economía mundial². Es la segunda economía de Latinoamérica, sólo detrás de Brasil, y la cuarta del continente. No obstante, la repartición de la riqueza es tan desigual que en el país coexisten municipios con índices de desarrollo humano similares a los de naciones como Alemania o Burundi. Durante una buena parte del siglo XX, la principal fuente de divisas extranjeras del país fue la venta de petróleo, aunque durante este siglo tuvo lugar un proceso de industrialización que permitió al país diversificar su economía. Las remesas de los trabajadores mexicanos en el exterior han venido creciendo año con año, hasta llegar a representar el 3% del PBI nacional y una de las principales

² Informe del Banco Mundial, 2007 World Development Indicators.

fuentes de divisas extranjeras para el país, precisamente al lado de los ingresos por exportaciones petroleras y el turismo.

Otra gran problemática social es el aumento de los índices de incidencia delictiva en el país, especialmente la relativa al narcotráfico.

La política exterior mexicana es dirigida por el Presidente, a través de la Secretaría de Relaciones Exteriores y normada por el artículo 89 Constitucional que cita como directriz lo siguiente: *“En la conducción de tal política, el titular del poder ejecutivo observara los siguientes principios normativos: la autodeterminación de los pueblos; la no intervención; la solución pacífica de controversias; la proscripción de la amenaza o el uso de la fuerza en las relaciones internacionales; la igualdad jurídica de los estados; la cooperación internacional para el desarrollo; y la lucha por la paz y la seguridad internacionales;”*

Desde mediados del siglo XX, México ha fijado cada vez más su postura política respecto a diversos temas de la actividad política mundial. Destacan la aprobación del nuevo gobierno cubano después de la revolución cubana, el reconocimiento de la guerrilla salvadoreña en la década de los 80, la decisión de no apoyar la Guerra de Iraq en 2003 y, más adelante, el distanciamiento político con Venezuela y Cuba por el tema de los derechos humanos durante el período de gobierno del ex presidente Vicente Fox. Sin embargo, desde 2007 estos últimos casos se han solucionado gracias a la política del actual gobierno mexicano que propone un mayor acercamiento con América Latina.

Los Estados Unidos Mexicanos tienen diversas relaciones económicas y culturales con el resto de los países del mundo. El principal socio económico-cultural de México es Estados Unidos por su cercanía y su influyente cultura. En este marco, México se encuentra unido económicamente con EUA y Canadá mediante el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

México además forma parte de la Organización de Estados Americanos, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, la Cooperación Económica del Asia-Pacífico y el Grupo de Río entre otros.

También cuenta con un tratado de libre comercio con la Unión Europea³, con el bloque denominado EFTA⁴ (Luxemburgo, Suiza, Liechtenstein y Noruega) y recientemente se selló un compromiso similar con Japón.

Culturalmente el país está ligado a otros como Colombia, Venezuela y a los países centroamericanos, esto debido a que estas regiones comparten una historia similar, desde las culturas prehispánicas y el idioma, hasta la independencia de España. Todo esto favorece nexos culturales importantes con los países de la región norte de América Latina

La red carretera de México es una de las más extensas de América Latina. Según la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), la longitud total de esta red de vías terrestres fue de 352.072 kilómetros.

Las carreteras en México se clasifican en *federales*, que están a cargo de la SCT; *estatales*, construidas por los gobiernos de los estados (ambas son gratuitas); y *autopistas de cuota*, administradas por un consorcio denominado Caminos y Puentes Federales (CAPUFE), que recauda los recursos provenientes del peaje, que son reinvertidos en el mantenimiento de las autopistas.

La mayor parte de la red de ferrocarriles sirve en la actualidad para el transporte de mercancías. Tras la privatización de Ferrocarriles Nacionales De México, las concesionarias se dedicaron exclusivamente al transporte de mercancías, y la red ha permanecido prácticamente sin aumento desde hace más de dos décadas.

³ Tratado De Libre Comercio Comunidades Europeas – México (TLCUEM)

⁴ Asociación Europea de Libre Comercio (también conocida por sus siglas en inglés EFTA– European Free Trade Area) es un [bloque comercial](#) creado el [4 de enero](#) de [1960](#) por la [Convención de Estocolmo](#).

México cuenta con cuarenta y siete aeropuertos internacionales y catorce nacionales. Entre los primeros, los más importantes por el nivel de personas que los utilizan y el tráfico aéreo, son el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México y el Aeropuerto Internacional de Cancún.

Como los ferrocarriles, la mayor parte del tráfico marino es de mercancías. México cuenta con 108 puertos, cincuenta y cuatro en el golfo y otros tantos en el Pacífico. Los más importantes son Veracruz, en la costa atlántica, y Manzanillo, en el estado de Colima en la costa del pacífico.

1.5.2. El comercio con México. Los Vínculos con Argentina

Argentina y México comenzaron las negociaciones para la firma de un Tratado de Libre Comercio en marzo de 2003. Este acuerdo implicaría de inmediato la eliminación de los aranceles para alrededor de un tercio de la economía y triplicaría las ventas argentinas a México.

La importancia estratégica de México en los últimos tiempos lo ha convertido, no sólo en uno de los principales socios del Mercosur (sector automotriz/agosto del 2000), sino en un mercado cuyo potencial de negocios duplica hoy al gigante brasileño. En los últimos seis años el país azteca duplicó su Producto Bruto Interno (PBI), en virtud de las ventajas económicas del Nafta.

Con Argentina, en octubre de 1998, se desarrollaron acciones para ampliar la cobertura y vigencia del Acuerdo de Complementación Económica, suscrito en el marco de ALADI. Mediante esas acciones se solucionó el caso de las compensaciones de México a Argentina derivadas de la participación de México en el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá

En agosto de 2000, se estableció la negociación de una nueva ampliación del ACE No.6, a efecto de incluir en el acuerdo productos del sector automotor así como aquellos productos en los que ambos sectores privados acuerden otorgar

preferencias. Asimismo, se incluirán disciplinas en materia de normas sanitarias, normas técnicas y un régimen de solución de controversias

México cuenta, hoy día, con un potencial de negocios para Argentina que duplica al crítico mercado brasileño, principal destino de nuestras exportaciones. México recibe entre el 26 y el 28 por ciento del total de las exportaciones; y, mientras Brasil concretó el año pasado importaciones por 65 millones de dólares, el socio latino del Nafta realizó compras en el exterior por 130 millones.

La Argentina y México tienen un intercambio comercial del orden de los 1000 millones de dólares. La nación latinoamericana le vende a la Argentina por 437 millones al año y de aquí parten productos con ese destino por valor de 665 millones de dólares.

Durante el 2005, nuestras exportaciones aumentaron más de 18%, en tanto que las importaciones lo hicieron en casi 17%, por lo que el déficit en contra de México superó los 810 millones de dólares (mdd).

Argentina es la tercera fuente de importaciones de México entre los países de América Latina y el sexto mercado para las exportaciones mexicanas en la región⁵.

- Principales productos exportados de México a la Argentina:
 - Aparatos emisores con receptor incorporado móvil
 - Automóviles
 - Acido tereftálico y sus sales
 - Medicamentos
 - Motores de encendido por chispa para automóviles

⁵ Embajada de México en Argentina. "Relación Comercial México – Argentina". Disponible en: <http://portal.sre.gob.mx/argentina/index.php>. Pagina en Castellano. Fecha De Captura: 10/11/2009.

- Principales productos importados por México provenientes de la Argentina:
 - Automóviles
 - Gasolina, excepto para aviones
 - Cueros, pieles y sus manufacturas
 - Gas propano
 - Mercancías para la Industria Automotriz y de Autopartes

CAPITULO II:

ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL

Tal como lo menciona Michael Czinkota⁶ *“la participación en el mercado internacional está cada vez más al alcance de empresas grandes y pequeñas. Hacerlo puede ser muy compensatorio y puede ser la clave de la prosperidad para corporaciones y empleados”*.

El avance de la empresa en el terreno internacional no suele ser brusco, sino gradual y cauteloso, buscando familiarizarse poco a poco con el entorno externo, reduciendo así los costos de información. De esta forma, el proceso conlleva un aprendizaje continuo, con un compromiso creciente por parte de la empresa tanto en recursos humanos como financieros.

Es importante destacar que el proceso de salida a nuevos mercados, se ve influenciado tanto por factores externos como internos. Sólo para citar algunos de los factores externos a la empresa, a modo de ejemplo, que pueden acelerar este proceso de salir en busca de nuevos mercados podemos hablar de los cambios en la Política Económica de un país. Recordemos la Argentina en el 2001 luego de la devaluación, tras un cambio importante en el Tipo de Cambio de nuestra moneda frente al Dólar, las empresas se vuelven más competitivas a nivel internacional y se deciden a encarar proyectos de internacionalización para diversos destinos.

Normalmente la expansión internacional de una empresa no es el resultado de una estrategia cuidadosamente planeada para la óptima asignación de los recursos a diferentes países, en la que se han comparado y evaluado formas alternativas de explotar esos mercados. Es, más bien, la consecuencia o el

⁶ Czinkota, Michael R. 2004. “Marketing Internacional”. Séptima Edición. México. Thompson

producto de un proceso de decisiones incrementales de ajuste a las cambiantes condiciones de la empresa y del entorno.

Otros factores externos como vimos podrían ser la condición de la demanda, la dotación de factores de producción y un aglomerado de empresas que hacen que determinado sector tenga mayores posibilidades de tener éxito en su estrategia de internacionalización.

Como factores internos podríamos mencionar aspectos propios de la organización; el compromiso de la Gerencia, estructura, sistema de información, etc. Vale la pena aclarar, que cuando hablamos del compromiso de la Gerencia siempre hay que tener en claro la motivación, la cual puede ser Reactiva o Proactiva. Será reactiva cuando la decisión de salir a competir a otros mercados estará tras la toma de consciencia de pérdida de participación en el mercado local en manos de la competencia; o ante condiciones desfavorables de la demanda doméstica que perjudican el sostenimiento de la empresa.

Es precisamente reactiva, porque recién en ese momento se vislumbra la posibilidad de competir en otros mercados para asegurar la subsistencia de la empresa.

Por el contrario, el empresario puede tener una actitud anticipatoria o proactiva y percibir la participación en mercados internacionales como una fuente alternativa de ingreso con márgenes más elevados de ganancia y una clara oportunidad de crecimiento, que no la podría alcanzar si comercializara solamente en el mercado interno. Son estos casos, en los que se decide encarar un proyecto de internacionalización en el cual se evaluará la mejor alternativa para el ingreso a un mercado particular.

2.1. EVALUACION DE ALTERNATIVAS PARA EL INGRESO A LOS MERCADOS

Una vez que las empresas deciden insertarse en el mercado internacional, tienen diversas estrategias para aplicar. La elección del método o proceso a utilizar deberá basarse en los recursos, necesidades, capacidades y perspectivas u objetivos, que posea la misma.

De forma simplificada, puede decirse que tres son las distintas formas que las empresas pueden emplear a la hora de incrementar su actividad en los mercados exteriores: la exportación de bienes y servicios; la concesión de licencias y la realización de inversiones directas en el extranjero (IDE).

Cada uno de estos modos de entrada difiere respecto al grado de control que la empresa puede ejercer sobre la operación externa, los recursos que debe comprometer, el riesgo que puede soportar y los beneficios potenciales.

La exportación es el modo de entrada que menor riesgo y esfuerzo plantean, ya que permite evitar muchos de los costos fijos de hacer negocios internacionales, además de favorecer la obtención de economías de escala, localización y experiencia en negocios internacionales.

Para seleccionar el método de exportación que llevará a cabo la empresa, se debe tener en cuenta no sólo las oportunidades, sino también, los costos y los riesgos que la misma está en condiciones de asumir de manera individual o conjunta con otra empresa.

Las exportaciones, se pueden realizar a través de tres clases de métodos de exportación. Estos métodos se diferencian entre sí por el nivel de riesgo que suponen, el grado de compromiso, los recursos necesarios para ponerlos en práctica y el tipo de control que se ejerce sobre los diversos aspectos incluidos en el proceso de exportación.

A continuación se desarrollaran los tres estilos de exportación que puede llevar a cabo una empresa, los mismos pueden ser: Indirecta, Directa y Concertada.

2.1.1. Exportación Indirecta

En la Exportación Indirecta, la empresa no se involucra directamente en el proceso, sino que para la entidad la operación de comercio exterior básicamente sigue el mismo esquema de una venta en el mercado local. De esta manera la empresa le vende sus productos a alguien que luego será el verdadero encargado de exportar la mercadería, ponerla en el mercado extranjero y ocuparse de la distribución y la comercialización en él.

En este caso la empresa logra poner sus productos en un mercado extranjero, pero su grado de relación con ese proceso es muy bajo. Las principales ventajas de la exportación indirecta son principalmente nula inversión que requiere, un menor riesgo y mayor flexibilidad. Las principales desventajas tiene n que ver con la falta de control sobre el proceso y el no aprendizaje sobre el mercado exterior que dificulta una posterior evolución en los mercados internacionales. Además es primordial encontrar intermediarios adecuados que tengan posibilidades concretas de colocar el producto en el exterior.

Algunos ejemplos de exportación por vía indirecta pueden ser:

- Agentes de compras
- Empresas Exportadoras (ajena a la empresa que produce el producto).
- Trading

Existen 6 elementos claves para el éxito de estas agrupaciones:

- La voluntad de sus miembros de colaborar al objetivo común, y de mantenerse unidos hasta conseguir resultados.
- Las empresas-miembros deben producir bienes complementarios y preferiblemente no competitivos entre sí, homogéneos en aspectos cualitativos y comercializables a través de los mismos canales de distribución.
- Un buen gerente que ponga en marcha la empresa común y que la mantenga en funcionamiento.
- Un continuo apoyo personal y material por parte de todos los miembros.
- Condiciones de asociación bien especificadas, aceptadas expresamente por todos los miembros de la agrupación (con frecuencia el período inicial de acción conjunta no consta de muchas formalidades). Han de estar presentes claramente los derechos y obligaciones de los miembros y la circunstancia de que tal vez transcurra algún tiempo antes de que se logren resultados.
- Gran atención a la eficiencia de la producción y al control de calidad.

2.1.2. Exportación Directa

La diferencia básica entre la exportación indirecta y la directa es que, a través de esta última, los fabricantes mismos desarrollan su actividad exportadora en lugar de delegarla en otros.

En la exportación directa no se delega en los intermediarios las tareas administrativas concernientes a las operaciones de exportación, ni tampoco a la logística, las que son llevadas a cabo por la misma empresa para lo que suele contar con alguna estructura específica o un departamento de exportaciones. Representa el grado de mayor compromiso, y por lo tanto, un mayor riesgo y una mayor disponibilidad de recursos humanos, financieros e infraestructura .

En contrapartida se tiene un control más eficiente sobre las operaciones y en general un mayor nivel de operaciones y de ventas, ya que es la misma empresa la que controla el proceso y no un intermediario que actúa para múltiples empresas. Sin embargo, esto no quiere decir que la empresa que exporta directamente no actúe con intermediarios, sino que lo hará de otro modo. La empresa que exporta de forma directa seguramente tendrá que relacionarse con el importador en el país de destino.

Las tres formas principales para exportar directamente son:

1. La Venta Directa

Esta forma de entrada es usual en exportadores de grandes equipos.

Estos productos exigen un importante esfuerzo de atención al cliente, por lo que, especialmente para los mercados más alejados, es aconsejable que la empresa constituya unas sucursales o filiales comerciales, para dar unos servicios preventa y posventa adecuados, además de incorporar valor añadido al producto.

2. La utilización de un distribuidor o un agente

Es la fórmula normalmente utilizada por empresas que se introducen por primera vez en un mercado o por compañías de pequeño tamaño.

El **Distribuidor** toma posesión de la mercadería y luego la revende a los clientes finales. Es decir, que prácticamente se convierte en un cliente de la empresa productora. Generalmente los distribuidores tienen que mantener un stock suficiente de productos y se hace cargo de los servicios pre y post venta, liberando al productor de tales actividades. Los distribuidores – que muy raramente llegan al consumidor final, sirviendo generalmente al mercado minorista – suelen completar su oferta con otros productos y/o marcas complementarias, no competitivas entre si.

El **Agente**, a diferencia del distribuidor, actúa en representación de la empresa exportadora en el país de destino pero sin tomar posesión de los productos, todo ello a cambio de una comisión. El agente no asume la propiedad de los productos, no asume ninguna responsabilidad frente al comprador y posee la representación de diversas líneas de productos complementarios que no compiten entre ellos, opera bajo un contrato a tiempo determinado renovable según resultados, el cual debe definir territorio, términos de venta, causas y procedimientos de rescisión de contrato, etc. El agente puede operar con o sin exclusividad.

3. El establecimiento de una Subsidiaria Comercial

Esta modalidad constituye la siguiente etapa en el proceso de internacionalización de las empresas y, generalmente viene precedida por la venta realizada a través de un agente o distribuidor que ha desarrollado una labor positiva obteniendo una cuota de ventas crecientes.

El establecimiento de subsidiarias comerciales es costoso, por lo que solo se lleva a cabo cuando el mercado representa un volumen importante del producto exportado.

Principales Ventajas y Desventajas

Ventajas

- Relación directa con clientes, mayor control en las operaciones.
- Mejor poder de negociación
- Mejor posibilidades de manejo de márgenes
- Mayor flexibilidad y emergencia de adaptación ante cambios de requerimiento en mercados destino.

Desventajas

- Mayor dificultad de acceder a los mercados.
- Mayores costos de investigación e inteligencia de mercado.
- Mayores costos de conocimiento en gestión estratégica de negocios.

2.1.3. Exportación Concertada

En este tipo de exportaciones se incluyen todos aquellos modelos en que la empresa, para realizar el proceso de inserción en otros mercados, se junta a otras empresas.

Es la opción más propicia a tener en cuenta por las PYMES, que en muchos casos se encuentran sobrepasadas por la elevada complejidad y requerimientos de recursos que la salida a mercados internacionales requiere. Esto se debe a que mediante la colaboración con otras empresas, con las que comparta intereses comunes, puede ayudar a minimizar los riesgos y obstáculos

Algunas de las modalidades de la exportación concertada son:

- Piggy-Back
- Consorcio de Exportación
- Joint Venture
- Franquicia
- Cooperativas de Exportación

Piggy-Back

El Piggy-back es un canal de distribución en el exterior, constituye una estrategia de exportación que se realiza a través de grupos industriales, los cuales hacen de intermediarios en el propio país o país de exportación. Se trata de poner a la disposición de las pequeñas y medianas empresas la red de distribución exterior de un grupo industrial con conexiones internacionales⁷. La empresa exportadora deberá pagar una comisión sobre las ventas.

La principal ventaja de este modo de entrada en mercados exteriores es la posibilidad de beneficiarse de la imagen de notoriedad de la empresa canalizadora, su experiencia y sus conocimientos.

Consorcio de Exportación

Consiste en la asociación de varias empresas que crean una entidad independiente para comercializar sus productos internacionalmente, sin perder su individualidad como empresa. De esta manera empresas que carecen de la experiencia, las capacidades y los recursos suficientes para crear una estructura de comercio exterior, pueden contar con ellos a partir del consorcio.

⁷ Estas empresas cuyas redes de ventas se utilizan a cambio del pago de una comisión se llaman, "Canalizadoras"

Joint Venture

Son asociaciones formadas por dos o más empresas procedentes de diferentes países, para el desarrollo conjunto de una actividad. Habitualmente son firmas encuadradas dentro del mismo sector, pero con ventajas competitivas distintas.

Una razón para que una empresa opte por una Joint Venture es poder entrar en un mercado al que le sería imposible, o mucho más costoso, acceder ella sola como compañía extranjera. Otro motivo puede ser que quiera obtener ventajas de la red de distribución que posee la otra empresa para entrar más rápidamente en el mercado.

Franquicia

La franquicia es un tipo de contrato utilizado en comercio por el que una parte llamada franquiciador cede a otra llamada franquiciado la licencia de una marca así como métodos de hacer negocios a cambio de una tarifa periódica o royalty. El franquiciado es propietario del negocio y, a cambio de la cesión, se compromete al pago de una contraprestación económica que suele consistir en una cantidad inicial y, posteriormente, un porcentaje sobre el volumen de ventas.

Consiste en la cesión de productos o líneas de productos, nombres, marcas comerciales y know-how sobre los procedimientos de gestión y comercialización aplicable a la distribución.

Cooperativas de Exportación

Es una figura similar a la de los consorcios pero con un basamento jurídico que también están integradas por un conjunto de empresas asociadas bajo la modalidad cooperativa para promover sus productos en el exterior. En general

están formadas por empresas productoras del mismo bien, pero que cooperan para alcanzar los volúmenes de producción necesarios para satisfacer la demanda de los mercados externos.

Mientras en las cooperativas los asociados se obligan a la venta integral de su producción a través de la cooperativa, con renuncia a la comercialización en forma individual, el asociado a un consorcio de exportación mantiene intactas su independencia y autonomía para la comercialización de sus productos en el mercado interno, tal cual lo venía realizando. Su incorporación en el consorcio se materializa con el exclusivo propósito de participar de la entidad, de su sector o sectores complementarios de su línea de productos, en la comercialización conjunta en el exterior.

2.2. DESARROLLO DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACION

Un buen plan de marketing puede permitirle definir la forma de dirigirse a sus clientes actuales y de atraer a otros. También puede ayudarle a decidir a qué tipos de clientes debe orientarse, cómo ponerse en contacto con ellos y cómo realizar un seguimiento de los resultados con el fin de averiguar los métodos que contribuirían a aumentar su volumen de negocio.

El plan de marketing requiere, por otra parte, un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial. De esta forma, todo el equipo de humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha.

El desarrollo de un plan de marketing internacional permite a la empresa tener un mayor control sobre las incertidumbres del entorno exterior. Sin una planificación internacional, la consecución de los objetivos de internacionalización tendrá más dificultades de las que los mercados exteriores tienen de por sí.

La internacionalización de la empresa viene motivada por las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores, pero, en ocasiones, también por las amenazas de una competencia internacional creciente en los mercados nacionales.

Una de las características distintivas del marketing internacional es la necesidad de seleccionar los países en los que introducir nuestra oferta comercial. Una adecuada selección de los mercados en los que venderemos nuestros productos y la elección de la forma de entrada más apropiada en cada uno de ellos, son los aspectos más significativos para el éxito de nuestra empresa en el exterior.

Los factores determinantes de la estrategia de Marketing Internacional son:

- Distancia entre consumidor y productor
- Distancia física: en el comercio exterior actúan una serie de agentes económicos que ofrecen servicios especializados (transportes, bancos, seguros, embaladores, vendedores, entre otros).
- Competencia Internacional: competencia intensificada, condiciones desfavorables para una empresa exportadora, políticas fiscales / de exportación diferentes entre los países.

El plan de Marketing Internacional permite a la empresa:

- Planificar su crecimiento internacional
- Minimizar riesgos
- Reducción de costes

Proyecto y estrategia de exportación

El constante crecimiento de la producción del grupo en función a la reconversión productiva y varietal realizada por las empresas socias, ha llevado a la necesidad de elaborar y emprender una estrategia de marketing para la colocación del producto en esta temporada y años venideros, en los mercados tradicionales (Unión Europea, USA, Rusia) y en nuevos mercados (Sudeste Asiático, Norte de África, México y países de América del Sur).

Similar situación afrontan no solo nuestros competidores locales sino los principales exportadores de los países del Hemisferio Sur, razón por la cual las pautas de calidad fundamentalmente, y de presentación serán la base de penetración en estos mercados.

Objetivos

En todo plan hay objetivos que desean ser alcanzados y su consecución se convierte en la razón de ser del mismo.

- a) Consideración del importante crecimiento futuro de la producción de las empresas y de la necesidad de colocación en el mercado externo.
- b) Consolidar la actual integración operativa y comercial de las cuatro empresas socias.

c) Afianzarse en los actuales mercados externos, definiendo la estrategia de comercialización más adecuada a cada uno de ellos, realizando visitas periódicas a nuestros operadores.

d) Mantener adecuados niveles de calidad y presentación internacional de nuestros productos.

e) Determinar los nichos comerciales en los mercados no tradicionales de venta, y lograr la penetración de nuestras frutas frescas.

f) Lograr el ajuste en los costos operativos de producción, empaque y exportación para mejorar nuestra competencia.

g) Incorporación de valor agregado a todos los procesos relacionados y vinculados a la actividad (Ej.: elaboración de jugo concentrado para su exportación)

2.3. MODOS DE EMBALAJE; TIPOS DE CONTENEDORES Y BUQUES A UTILIZAR

Habiendo desarrollado el plan de internacionalización de la empresa, nos abocaremos ahora a los modos de embalaje y acondicionamiento de la mercadería y los tipos de buques y contenedores a utilizar para la exportación.

Clase de Mercaderías: Peras William´s.

Tipo de Carga: Refrigerada.

Peso Bruto: 1000 a 1200Kg. aproximadamente x Pallet.

Volumen: 120 cm. x 100 cm. x 240 cm. x pallet.

Modo de Embalaje: Caja de cartón de peso neto = 18.2 Kg. Si la caja fuese de madera debería cumplir las normas NINF, las cuales son normas para que las cajas no contengan insectos ni plagas, al igual que los pallets.

Acondicionamiento:

- Con bandeja.
- Con bolsa de polietileno perforada.
- 50% de papel blanco.
- Sobre la última camada se coloca un ecopack.
- El papel como la bolsa no llevan impresión alguna, a veces Ind. Argentina.

Paletizado:

- 49 cajas por pallet, 7 de piso x 8 de alto, con traba en todas las filas.
- 4 esquineros verticales y 4 horizontales superiores.

Flejado del pallet:

- 5 flejes horizontales en la 1º, 2º, 3º, 4º, 6º y 8º fila.
- 2 flejes verticales (lado de 1.20mts).
- 2 flejes verticales (lado de 1 mt.)
- Los flejes son blancos y de 19 mm.

Se utiliza la Vía Marítima, ya que para este tipo de mercadería (commodity) es el tipo de transporte más eficiente, tomando en cuenta el costo y la utilidad. El precio es de 25 centavos de dólar por kilo que si lo comparamos al aéreo de 2.5 dólares por kilo podemos observar la diferencia entre los dos medios de transporte que podemos utilizar.

Se utilizan los dos tipos, de fletamento, el cual se basa en la contratación libre de buques en el mercado de fletes, y de línea regular, que ofrece servicios que cubren itinerarios geográficos preestablecidos, con escalas y precios fijados igualmente de antemano. Son Buques modernos refrigerados, que pueden ser reefers o Porta contenedores. Los reefers pueden albergar alrededor de siete mil pallets los más grandes.

Container ship (Buque de contenedores)

Diseñado con una sola cubierta y bahía de carga que incluye arreglos especiales con divisiones de celdas para el transporte de contenedores.



FUENTE: Cargainfo.com

Características

- Cubiertas sin apertura o escotillas superiores.
- Bahía adicional de carga para el traslado de carga seca o líquida.
- Puntos específicos para contenedores eléctricos de refrigeración.
- Bahía de carga totalmente refrigerada para el transporte de perecederos.

Refrigerated Cargo (Buque de carga refrigerada)

Diseñado con cubiertas y bahías de carga que incluyen arreglos especiales para el transporte de carga de perecederos.



FUENTE: Cargainfo.com

Características

- Carga lateral de mercancía por medio de elevadores.
- Elevadores especiales a los lados para la carga de vehículos de carretera.

Los contenedores son refrigerados, estos son llamados reefers, tienen la cualidad de tener un equipo de frío que puede ser conectado al sistema eléctrico del buque y así refrigerar la carga en su interior. También se acostumbra a cargar la fruta directamente en pallets, en las bodegas de los buques denominados de carga refrigerada.

Contenedores Refrigerados Integrales o Reefers

Con equipo propio de generación de frío. Diseñados para el transporte de carga que requiere temperaturas constantes sobre bajo cero. Ejemplo: carne, pescado, frutas, etc.

Reefer 20´



Reefer 40´



Reefer 40´High Cube



FUENTE : Aduana Argentina

CAPITULO III:
ECOFRUT S.A. Y SU INSERCIÓN EXTERNA

3.1. ECOFRUT S.A., CRECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN

En 1993 los actuales socios de ECOFRUT S.A.; La Esperanza S.R.L., Los Álamos de Rosauer S.A., Santarelli S.A. y la Cooperativa FADEC Ltda.; vendían su fruta a una empresa de Buenos Aires, quien tenía conexión con los clientes del exterior. A partir de allí, dadas las necesidades comunes que compartían, decidieron participar más activamente en el negocio de la comercialización, mediante la conformación de una Unión Temporal de Empresas (UTE) integrada por ellos, más la empresa de Buenos Aires.

Como prenda de unión de los socios surgió la idea de invertir en la construcción de un frigorífico en el puerto de San Antonio Este, constituyendo éste el objetivo transitorio de la UTE. La estructura de esta unión estaba constituida por un directorio en el cual participaban los representantes de cada una de las empresas, siendo Denis Kloster el presidente (representante de Los Álamos de Rosauer S.A.) y la gerencia comercial estaba a cargo del socio de Buenos Aires.

Al finalizar la construcción del frigorífico, la UTE se transformó en Sociedad Anónima, siendo este inmueble, el capital aportado por los socios.

A principios de 1995, La Esperanza S.R.L., Los Álamos de Rosauer S.A., Santarelli S.A. y la Cooperativa FADEC Ltda., adquirieron el 20% del capital del socio exportador quedando Ecofrut constituida como una S.A. de cuatro socios con participación igualitaria sobre el capital social.

El objetivo inicial de la empresa fue manejar la comercialización de la fruta de las empresas asociadas, sin ánimo de obtener lucro con esta actividad para la empresa en sí, sino para los socios.

Cada uno de los representantes de las empresas vendía su respectiva producción, atendían los clientes y cargaba la fruta en forma coordinada, siempre atendiendo su negocio en forma independiente.

El resultado, los clientes y las marcas estaban separados por cada socio, se realizó la división de clientes en los mercados para no competir entre ellos. En esta etapa se buscaba hacer el negocio lo más barato posible, cobrándole a los socios solamente el costo incurrido por la prestación del servicio de exportación.

Como consecuencia de esta gestión, comenzaron a surgir nuevos clientes y también productores que no eran socios pero que querían exportar a través de la empresa. A mitad del 2001 se observó que Ecofrut S.A podía manejarse en forma independiente y que sería una buena fuente de recursos y utilidades, por lo que se tomó la decisión política de comenzar a trabajar con fruta de productores no socios.

Surgieron nuevas necesidades de los clientes como por ejemplo el pedido de unificación de marcas, ya que ellos recibían la marca de cada uno de los socios, las marcas de terceros y la de Ecofrut S.A; esto ocasionaba confusión a los clientes por lo que se decidió contratar a técnicos que unificaran calidades y marcas.

El objetivo de la empresa cambió a medida que se transitaban las etapas de crecimiento, por ello se asoció a la Terminal Portuaria Patagonia Norte y al grupo de carga Argenfrut, se buscaron nuevos clientes en el exterior, y cambió la canasta de productos ofrecidos, incorporándose la exportación de limones, uvas, zapallo y frutas de carozo como ciruelas y duraznos.

También, como búsqueda constante de expansión y diversificación de productos la empresa ha realizado una inversión destinada a la exportación de kiwi, consistente en la constitución de una sociedad conformada por Ecofrut S.A, un cliente del exterior y un productor de La Plata, ciudad en donde se realizó la compra de un campo para el cultivo de esta fruta y su posterior comercialización al exterior.

Hasta el día de hoy se mantiene la idea de no generar utilidades por la fruta de los socios, y a los terceros se les cobra una comisión por el servicio de exportación prestado.

3.1.1. LAYOUT DE LA EMPRESA

La empresa tiene un edificio comercial principal donde se atienden todas las cuestiones comerciales. El edificio está dividido en oficinas interconectadas para que pueda existir una buena comunicación entre los administrativos.

Además cuenta con un frigorífico situado en el puerto San Antonio Oeste, el cual se utiliza como depósito para el almacenamiento de stock de la mercadería que se va exportar. Este frigorífico cuenta con cámaras de atmósfera controlada, las cuales permiten la refrigeración de la fruta por tiempos más prolongados que las cámaras comunes.

3.1.2. ORGANIZACIÓN Y TOMA DE PEDIDOS

La responsabilidad comercial de la empresa es del presidente del directorio que tiene un equipo pequeño de gente (dos personas). La mayoría de las ventas, el 80% aproximadamente, se hacen de acuerdo a programas con los clientes habituales, los cuales se elaboran antes de comenzar la temporada.

Estos programas no son estrictos, pero dan una orientación sobre volúmenes, variedades, envases, tiempos de envío, etc. El resto de las ventas son spot, es decir, no programadas y mucho menos frecuentes.

Los pedidos se reciben habitualmente vía e-mail o fax. Las condiciones de venta se discuten por teléfono, o por los medios mencionados anteriormente, y los programas y precios también pueden ser tratados personalmente. Lo habitual es encontrarse con los clientes 3 o 4 veces por año y comunicarse con ellos con mucha frecuencia por el dinamismo del mercado

3.1.3. TIEMPOS DE PROCESOS

Cuando las operaciones comerciales son programadas, se arman habitualmente entre noviembre y enero, cumpliéndose entre enero y mayo, con muchas variaciones que tienen que ver con múltiples razones: clima, fletes, tipo de cambio, competencia, mercado.

Las operaciones spot⁸ se resuelven rápidamente si se trata de un mercado habitual, el cual posea una buena frecuencia de fletes, convenios fitosanitarios accesibles, tiempos de tránsito normales. En este tipo de operaciones sólo se discute el precio, la calidad, variedad, forma de pago y algunos detalles más.

Una vez que se arreglan las condiciones mencionadas y las dos partes se ponen de acuerdo, el tiempo estimado para cargar la mercadería al buque es de aproximadamente una semana a quince días máximo.

Si se trata de mercados no habituales, la operación es más complicada porque se requiere una investigación sobre las posibilidades de acceder a ese mercado, como también información acerca de fletes, aranceles, restricciones fitosanitarias, es decir, una investigación de mercado, la cual a veces hace

⁸ Operaciones a Contado o Spot: Cuando la entrega o recepción de las divisas se realiza como máximo en dos días después de haberse efectuado la operación.

imposible el negocio, ya sea por alguna restricción o simplemente porque no es negocio.

3.2. PRODUCCION REGIONAL DE FRUTAS

Los productos que comercializa la empresa son Manzanas, Peras, Limones, Zapallos, Ciruelas, Duraznos, Nectarin y Cebolla. En orden de importancia los llamaremos productos A, B y C. En el cuadro a continuación están subdivididos por variedad, cantidad de bultos, los cuales están discriminados entre socios y terceros.

Los productos A son: Manzanas y Peras, ya que sumadas representan aproximadamente el 85% de los productos comercializados por la empresa.

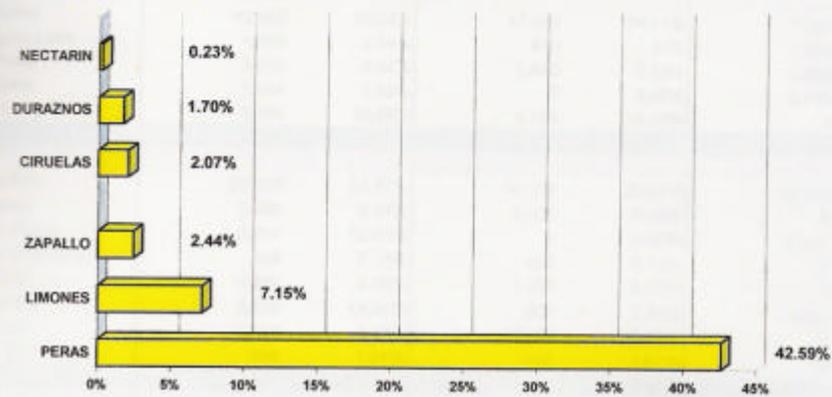
El producto B es: Limón, ya que representa el 7% del total de las especies comercializadas.

Los productos C son: Zapallo, Ciruelas, Duraznos, Nectarin y Cebolla, ya que en su totalidad representan el 8% del total, pero individualmente representan valores muy pequeños.

**CARGAS SEGÚN ESPECIES
SOCIOS Y TERCEROS**

ESPECIES EXPORTADAS	TOTAL BULTOS	PORCENTAJES POR VARIEDAD	SOCIOS		TERCEROS	
			BULTOS	PORCENTAJES	BULTOS	PORCENTAJES
MANZANAS	838,336	43.75%	550,508	28.73%	281,928	14.71%
PERAS	816,091	42.59%	512,088	26.72%	301,798	15.75%
LIMONES	136,953	7.15%	0	0.00%	136,953	7.15%
ZAPALLO	46,800	2.44%	17,280	0.90%	29,520	1.54%
CIRUELAS	39,746	2.07%	18,770	0.98%	20,976	1.09%
DURAZNOS	32,636	1.70%	25,252	1.32%	7,384	0.39%
NECTARIN	4,368	0.23%	0	0.00%	4,368	0.23%
CEBOLLA	1,288	0.07%	1,288	100.00%	0	0.00%
TOTAL GENERAL	1,916,218	100%	1,125,186	59.13%	791,032	40.87%

**GRAFICO SEGÚN ESPECIE Y PORCENTAJE POR VOLUMEN DE EXPORTACION
SOCIOS Y TERCEROS**



FUENTE: Ecofrut S.A

Manzana	
VARIEDAD	Características Generales
TOP RED	El tamaño de esta variedad es mediano y su sabor es dulce y suave. Tiene una piel rojiza con estrias y brillante.
GRANNY SMITH	Las Granny Smith son de tamaño mediano, y su sabor es ácido (amargo), pero crujientes y jugosas. Su piel es de color verde luminoso y ligeramente moteado.
FUJI	La Fuji tiene pulpa crujiente y jugosa, con sabor muy dulce. Su piel varía de amarillo-verde con líneas rojas a un color rojo intenso y son de tamaño grande.
GALA	Esta variedad se caracteriza por tener un tamaño mediano y sabor dulce. Su forma es de corazón y su piel es roja con fondo amarillo-anaranjado.
RED DELICIOUS	Esta es una de las variedades conocidas por su tamaño mediano a grande, y de sabor moderado, dulce y succulento. Su piel es de color rojo brillante (rubi).
GOLDEN DELICIOUS	Crece hasta alcanzar un tamaño mediano a grande. Tienen sabor dulce muy refrescante. Su piel es amarilla verdosa con pequeños puntos oscuros que se llaman lenticelas.
BRAEBURN	La variedad Braeburn son famosas por ser crujientes y aromáticas, con un sabor dulce y agrio, de tamaño mediano. Su piel es de un verde-oro con secciones rojas a un color rojo sólido.
CRIPPS PINK	El tamaño de esta variedad varía de mediano a grande, con un sabor ácido penetrante y dulce. Su color es rosado intenso, con fondo verde claro.

Pera	
VARIEDAD	Características Generales
PACKHAM'S TRIUMPH	Esta variedad, de sabor dulce a dulce-acidulado y un aroma suave, también se las conoce por su tamaño mediano y su piel verde claro-amarillo.
ABATE FETEL	La variedad Abatel Fetel se caracteriza por su forma alargada y tamaño grande. Tienen sabor dulce y aroma suave. Su piel es verde amarillento.
WILLIAM'S BARTLETT	La William's son de tamaño mediano, con un sabor dulce y su piel es de color verde-amarillo.
BEURRE D'ANJOU	Su tamaño es mediano, con un sabor dulce acidulado. Su piel es tierna, fina y de color verde clara.
BEURRE BOSCH	Las Beurre Bosch se las conoce por su forma alargada y delgada con cuello marcado. Son de tamaño mediano a grande. Tienen un sabor dulce, astringente y su piel es verde-amarillo dorado.
RED BARTLETT	Generalmente tienen tamaño mediano grande, con forma alargada piriforme (típica pera). Su sabor es dulce crujiente, y su piel es de color rojo con fondo verde-amarillo.

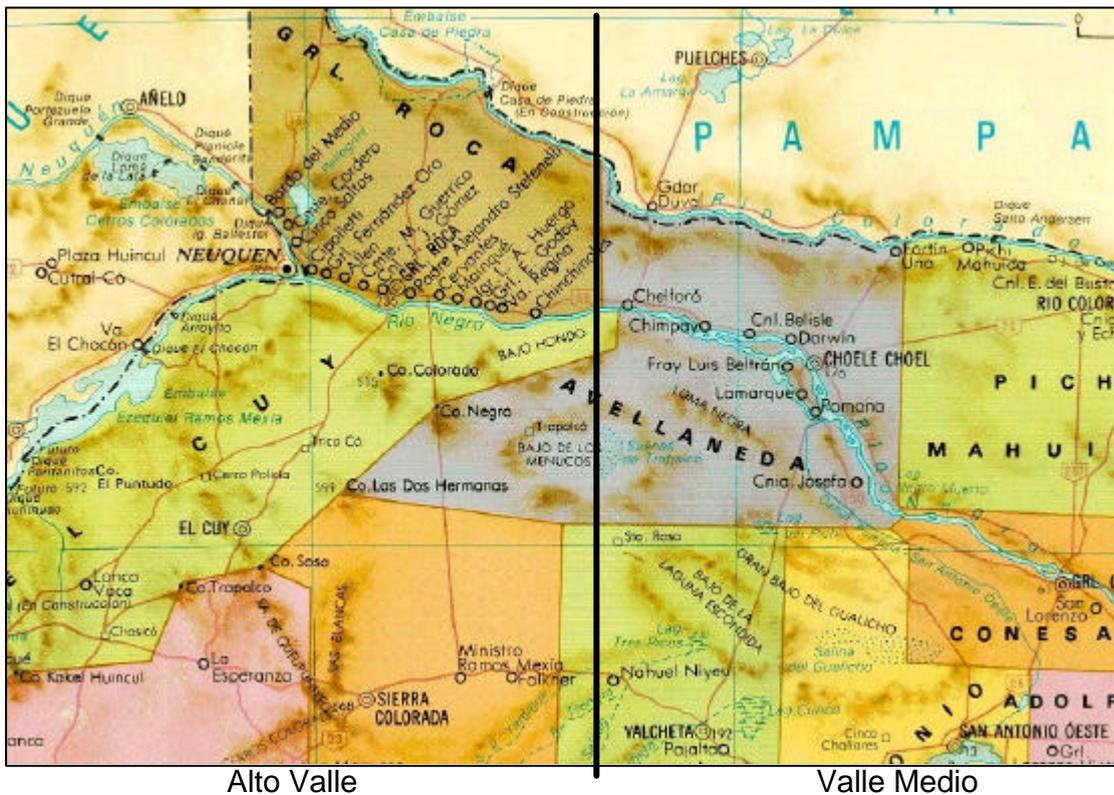
FUENTE: CAFI, Cámara Argentina de Fruticultores Integrados

China lidera la producción mundial de manzana y pera frescas, concentrando más de la mitad del volumen. También es el primer exportador de manzana fresca, pero sólo representa el 20% de la oferta mundial, seguida por Chile e Italia, que suman el 30%.

Argentina sólo supera a China en las exportaciones mundiales de pera fresca, ubicándose en el primer lugar con el 30% de la oferta, posición que ha logrado gracias a una regularidad en la oferta de variedades que gozan de buena aceptación y reconocida calidad, como la variedad William's, seguida por Packham's Triumph.

Asimismo, Argentina es el principal productor y exportador de pera del hemisferio sur. Argentina produce 1,8 millones de toneladas de frutas pomáceas; el 60% de ese volumen corresponde a la manzana.

Durante la década 1998-2007, la producción nacional de pera creció en alrededor de 40%, debido principalmente a las inversiones en tecnología y a las nuevas plantaciones. Esta situación contrasta con las marcadas oscilaciones interanuales que se presentan en manzana, que en algunos períodos superan el 20%. La región productora de manzana y pera se localiza en el Alto Valle del Río Negro y Neuquén, y en el Valle Medio del Río Negro, que concentran el 80% de la producción.



El 65% de la cosecha nacional de manzana corresponde a la variedad Red Delicious; el 15% corresponde a Gala y coincidiendo este porcentaje para Granny Smith. El 5% restante se reparte entre Pink Lady, Rome Beauty, Golden Delicious, Fuji y Braeburn.

En cuanto a las variedades cultivadas de pera, el 45% corresponde a William's y el 30% a Packham's Triumph. Le siguen la Beurre D'Anjou con el 10%, Red Bartlett con 6% y Abate Fetel con el 2% del volumen producido. El porcentaje

restante incluye a Beurre Bosc, Beurre Giffard, Clapps Favourite y Red Beurre D'Anjou.

La cosecha de pera comienza a principios de enero y finaliza a mediados de marzo, en tanto que la de manzana se extiende desde fines de enero hasta mediados de abril.

Destino de la Producción (%)

	Exportación	Industria	Mercado interno
Manzana	22	50	28
Pera	63	25	12

En cuanto a variedades exportadas, la principal Pera que envía Argentina es la Beurre D'anjou, no se consume en el mercado local porque tiene un sabor y una textura diferente al gusto Argentino, y se exporta a México y Brasil como mercados principales. En orden de importancia siguen, Packam's Triumph, Beurre Bosc y la William's, que es la variedad más famosa que produce Argentina y la de consumo interno masivo, ésta se exporta en pequeños volúmenes.

El 80% de la manzana consumida en el mercado interno corresponde a Red Delicious, el 11% a Granny Smith y el 6% a Gala. La pera preferida por el consumidor argentino es la William's (60%), y en segundo lugar la Packham's Triumph con el 35%⁹.

⁹ Dirección Nacional De Alimentos. "Manzana y Pera, Perfiles Productivos". Disponible en http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/revistas/r_41/cadenas/Frutas_Pera_manzana.htm . Pagina en castellano. Fecha de Captura: 20/11/2009.

3.3. EXPORTACIONES ARGENTINAS A MEXICO

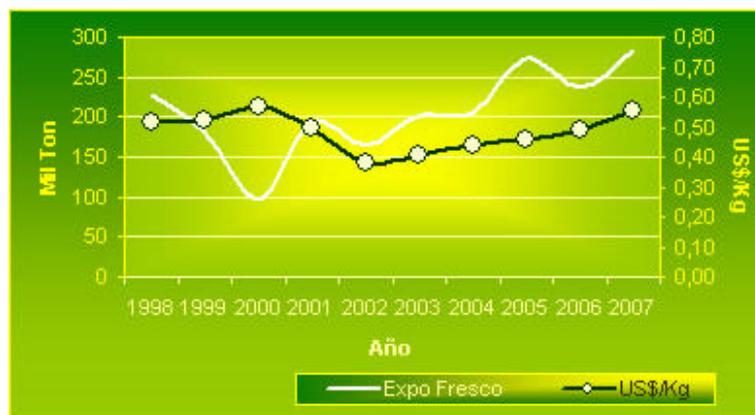
En 2007 Argentina exportó 283.000 toneladas de manzana fresca y 454.000 de pera, lo que representó un ingreso de divisas de 156 y 269 millones de dólares respectivamente. Entre 1998 y 2007, las exportaciones que más crecieron fueron las de pera fresca (60%), mostrando una tendencia creciente, al igual que las ventas externas de manzana, que se incrementaron un 25%.

Rusia y Brasil, absorben casi el 50% de las ventas argentinas de pera y manzana fresca, pero a nivel de bloque económico, el principal destino es la Unión Europea, que concentra entre el 35% y 40% de la oferta total, respectivamente.

En el caso de la pera fresca el tercer comprador es EE.UU., que absorbe el 15% de la oferta argentina. Asimismo, si bien aún los volúmenes son bajos, se destaca el crecimiento sostenido de los volúmenes de pera fresca adquiridos por México a partir de 2001, año en que se eliminaron los aranceles de importación para los envíos provenientes de Argentina.

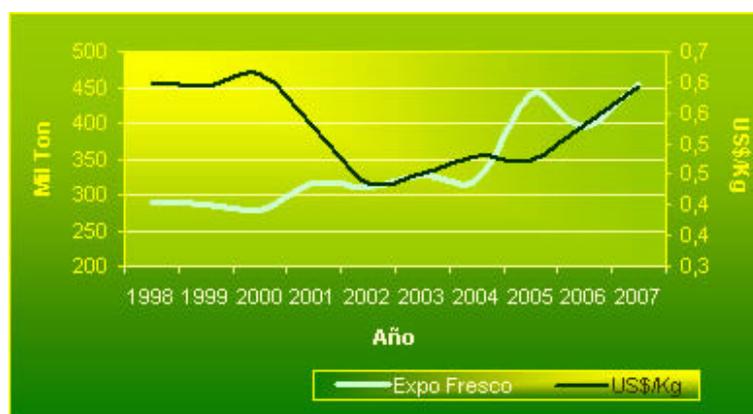
La Pera no paga arancel para ingresar a México, mientras que la Manzana tributa un arancel entre el 23 y 26% para así proteger a los productores locales.

Exportaciones Argentinas de Manzanas Frescas



FUENTE: Dirección Nacional De Alimentos en base a datos del INDEC.

Exportaciones Argentinas de Peras Frescas



FUENTE: Dirección Nacional De Alimentos en base a datos del INDEC.

Las frutas salen principalmente por los puertos de San Antonio Este – Río Negro- y Buenos Aires. El SAE es un puerto especializado en embarques de frutas, debido a la cercanía con las cuencas productivas.

Conforme con los datos dados a conocer por las Top Ten del Valle¹⁰, el 87,1% de las exportaciones de peras y manzanas que se producen en la región se embarcan por el puerto de San Antonio Este. El 12,5% lo hace a través del puerto de Buenos Aires y solo el 0,3% utiliza la infraestructura del Pacífico para colocar su fruta en el exterior.

El puerto por el cual arriba ECOFRUT S.A al mercado Mexicano, es por ahora Veracruz, decimos por ahora, porque no posee las instalaciones adecuadas para la fruta. Chile ingresa por Manzanillo en el Pacífico.

Si bien la evolución fue positiva durante los primeros años, en cuanto a las exportaciones, podemos observar que empezó a descender en volumen durante

¹⁰ Río Negro On Line. "Por Buenos Aires Sale El 12% De La Fruta". Disponible en <http://www.rionegro.com.ar/diario/rural/2007/10/20/9335.php>, Pagina en castellano. Fecha De Captura: 26/08/2009

2008/09¹¹. Esto se debió más que nada a problemas con los tratamientos de cuarentenas en frío y el control sobre las plagas no permitidas por México. Los inspectores mexicanos que controlan cada embarque a la salida de cada frigorífico se han cansado de rechazar partidas por problemas de tipo técnico-administrativo, es muy riguroso el seguimiento de la trazabilidad desde el campo y ante la mínima duda las empresas exportadoras van para atrás y lo mismo pasa con los frigoríficos cuarentenarios, sucede que redestinan la fruta a otro destino antes de perder dinero con los rechazos.

3.4. MEDIDAS FITOSANITARIAS Y CONDICIONES PARA EL INGRESO DE FRUTA FRESCA AL MERCADO MEXICANO.

En la actualidad, se puede exportar hacia el mercado Mexicano por dos vías, teniendo en cuenta las restricciones sanitarias existentes para ingresar a dicho mercado. Los procedimientos señalados a continuación son para asegurar que las manzanas y peras están libres de Palomilla Oriental de la Fruta (*Grapholita molesta*), Mosca del Mediterráneo (*Ceratitis capitata*), Mosca de la Fruta de Sudamérica (*Anastrepha fraterculus*).

La primera de ellas, que concentra más del 90% del total de las operaciones, es con la convalidación del Sistema de Mitigación de Riesgo (SMR). Este es un acuerdo que se firma entre ambos países para minimizar los riesgos sanitarios de la fruta que llega a destino. El acuerdo contempla como acción primaria y rápida el monitoreo del inspector mexicano en la región del control documental (cuadernos de campo) de las unidades mínimas de inspección (UMI) que exportan al mercado mexicano con el fin de confirmar el cumplimiento de los procedimientos de mitigación y el calendario fijo de aplicaciones de los productos fitosanitarios correspondientes.¹²

¹¹ VER GRAFICOS N° I y II: "Temporada México 2008-9, al 23 Junio 2009", exportación a México con inspección pre embarque" – "Exportación a México –acumulado- Peras y Manzanas" en Anexo.

¹² Ver "Plan de Trabajo Para la Exportación de Manzana y Pera de Argentina a México Bajo un Enfoque de Sistemas" en Anexo.

La segunda, que casi no se utiliza ya en la zona, es la cuarentena. La fruta debe estar en cámaras durante un periodo definido previo al ingreso al mercado. Hoy la mayoría de las empresas de la región que exportan a México no tienen disponible la infraestructura ni logística necesaria para poder llevar a cabo este procedimiento. Ecofrut S.A. es una de las empresas registradas en el programa de tratamiento en frío, debido a que posee un frigorífico en el puerto de San Antonio Este, adecuado para el almacenamiento de la fruta bajo este tipo de procedimiento.

Empresas registradas en el programa de Tratamiento en frío

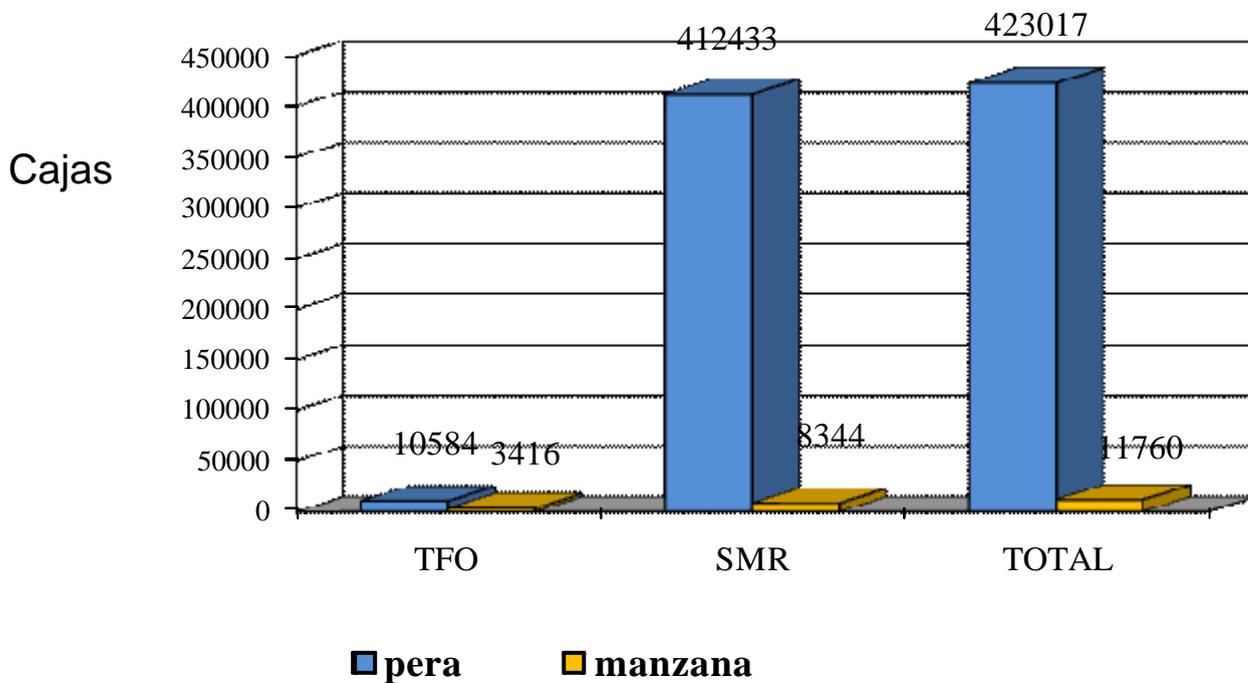
Empresa	Producto	Fecha de cierre	Fecha de apertura
PEA, S.A.	Mza. Royal gala	11 marzo 2008	22 abril 2008
Tres Ases, S.A.	Pera B.D. Anjou	3 abril 2008	19 mayo 2008
Moño Azul Consuelo	Pera B.D. Anjou	19 abril 2008	29 mayo 2008
Ecofrut, Puerto San Antonio	Pera B.D. Anjou	24 abril 2008	5 junio 08

FUENTE: Informe final Ecofrut S.A sobre exportación de peras a México

En el proceso de Tratamiento de Frío en Origen – TFO – la fruta proveniente de campo, es empacada y se almacena en cámaras frigoríficas durante 42 días a 0.00 ° mas, menos 0.5°, en cambio en el Sistema de Mitigación de Riesgos para Grafolita – SMR – se aplica un sistema de identificación de los huertos frutales y de seguimiento de la fruta proveniente de estos, permite trazar los lotes y verificar las prácticas sanitarias y las capturas en las trampas para Grafolita colocadas en las chacras que se inscriben en el programa.

En el siguiente cuadro veremos la cantidad de cajas exportadas en la temporada 2008 bajo los tratamientos necesarios para el ingreso a México. Como vemos, hay una importante diferencia entre los métodos utilizados para cumplimentar con las medidas establecidas para el ingreso al mercado Mexicano ¹³.

Total De Cajas Exportadas en Temporada 2008



FUENTE Ecofrut S.A.

¹³ Ver Gráficos N° III y IV: "Cajas exportadas por empresa TFO y SMR, temporada 2008" en Anexo.

CAPITULO IV

EVALUACION DEL SECTOR FRUTICOLA

Para analizar el sector frutícola utilizaremos las herramientas que nos brindan el análisis Foda, los Cuellos de Botella y las cinco fuerzas de Porter¹⁴. Con respecto al análisis FODA, analizaremos tanto el sector Agroindustrial como así también la Empresa.

4.1. Análisis FODA

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

¹⁴ Porter, Michael E. 1980. "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" (Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores). Ed. Free Press,

4.1.1. ANÁLISIS FODA DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

En cuanto a las fortalezas del sector frutícola de Río Negro y Neuquén se pueden mencionar principalmente las de carácter natural, ya que por características innatas del suelo y de cómo se dan los cultivos en esta área, las peras argentinas son consideradas como las mejores del mundo. Estas características sumadas al excelente clima, nos posicionan como productores de fruta de altísima calidad a nivel internacional.

Otra de las Fortalezas más notorias de nuestro sector productor y exportador es el bajo costo de la mano de obra en comparación con los demás países competidores. Esto se debe a que ellos son naciones desarrolladas como Chile, Sudáfrica y Nueva Zelanda donde la mano de obra es más cara, y no más calificada.

Una última ventaja de este sector, es que al estar ubicado en el hemisferio sur del planeta, tenemos la posibilidad de llegar a los mejores mercados mundiales, como lo son el de la UE y USA, en contra-estación, lo que nos permite obtener excelentes precios y por lo tanto gran rentabilidad.

En cuanto a debilidades, creemos que la más importante es la de no poder acceder a una financiación a largo plazo con un interés medianamente razonable, ya que esto nos implica como sector, dificultades enormes a la hora de obtener tecnología e invertir en mayores extensiones de tierra, por ejemplo, para trabajar economías de escala o ampliar la capacidad de procesamiento para llegar con mayor rapidez a los mercados.

Otra dificultad que tiene el mismo origen que la anterior es la del riesgo que presenta la economía argentina, ya que esta actividad depende muchísimo del tipo de cambio al que se encuentre el peso argentino en comparación con las

monedas fuertes del mundo, debido a que esto va a indicar si somos o no competitivos en los diferentes mercados.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Una de las oportunidades más importantes para todo este sector es aprovechar el excelente momento por el cual está pasando, con precios altísimos, que generan grandes rentabilidades e invertir para poder alcanzar nuevos mercados que requieran fruta de mayor calidad o bien otras variedades, como lo son los mercados del sudeste asiático.

Otra de las oportunidades más notables, que todavía no se ha aprovechado, es la de promocionar la fruta argentina y más específicamente la pera, en los mercados mundiales. Al ser la pera argentina la más codiciada por los consumidores más exigentes del mundo, se deberían realizar intensas campañas de marketing haciendo énfasis en estos factores diferenciadores de nuestro producto. Ya que en la actualidad este hecho es una debilidad, porque sectores competidores como el chileno, con menor calidad de fruta, llegan a los mismos mercados pero mejor posicionados por sus campañas marketineras que realizan durante todo el año.

Lo que ahora es una oportunidad pero que en el corto o largo plazo se puede transformar en una debilidad comparativa es que la rentabilidad de esta actividad para el sector argentino depende pura y exclusivamente del tipo de cambio reinante. Indicamos esto, ya que nuestros competidores tienen mucho más consolidado el sector frutícola y si sumamos que tienen políticas económicas muchos más durables en el tiempo, que apoyan a los productores, nos enfrentaríamos a un escenario muy desfavorable.

4.1.2. ANÁLISIS FODA DE ECOFRUT S.A.

FORTALEZAS

- Al ser una empresa que se creó con la unión de cuatro firmas, cuenta con una vasta clientela en el exterior, que a su vez confían plenamente en Ecofrut S.A, debido al trato que recibían cuando las empresas no estaban asociadas y a la constante calidad de los productos comercializados tanto anteriormente por las firmas en forma individual como actualmente por Ecofrut S.A.

- Una de las grandes fortalezas de esta empresa yace en las relaciones interpersonales que mantienen tanto sus empleados entre ellos como los directivos entre ellos y con los oficinistas. De esta característica se desprende un clima laboral excelente y muy buenas relaciones laborales informales.

- La empresa cuenta con un sistema de información en constante actualización, al cual se le suman los mensuales controles estadísticos que se realizan sobre cada temporada y cada producto.

- Ecofrut se encuentra dividida en áreas que trabajan cada una sobre distintos aspectos, estas se encuentran intercomunicadas por una red que permite la constante comunicación entre las diversas áreas.

- En la actualidad la empresa ha invertido en un nuevo proyecto de plantación de kiwis, en las cercanías de la ciudad de La Plata, ya que luego de un estudio de mercado se descubrió que existía una muy buena oportunidad para ingresar en Portugal antes que los competidores por una ventaja de base meramente climatológica.

DEBILIDADES

- Al ser Ecofrut S.A. una empresa relativamente nueva en el mercado y a la vez estar compuesta por cuatro socios que en sí, no poseen una gran producción, se ven amenazados ya que en contadas oportunidades, otras empresas de mayor envergadura les arrebatan los contratos ya que Ecofrut S.A. no puede cubrir la demanda.

- Las competidores de mayor envergadura como lo son Expofrut o PAI, acceden a mayores y mejores líneas de financiamiento para encarar proyectos de inversión como nueva maquinaria o frigoríficos para un mayor procesamiento y almacenaje de fruta respectivamente.

- La empresa no posee ningún tipo de personal que la represente en el continente europeo, donde se ubican la mayor parte de sus clientes. La empresa actualmente viaja constantemente al exterior asistiendo a ferias internacionales, visitando a sus clientes y a la vez tratando de hacer nuevos.

OPORTUNIDADES

- Una gran oportunidad para Ecofrut es aprovechar el gran momento que está viviendo la exportación en nuestro país actualmente por qué tal vez este momento pase y luego se estanque.

- En mi opinión Ecofrut puede beneficiarse si logra concertar algún tipo de contrato con empresas asiáticas ya que son mercados muy grandes y en pleno auge económico, por lo tanto deberían invertir en hacer que esas relaciones prosperen al igual que con el mercado hindú, el cual es otro gran mercado en el cual se pueden encontrar grandes oportunidades.

AMENAZAS

- Una amenaza inminente es la entrada de nuevos competidores al mercado debido a las actuales políticas económicas.

- Otra amenaza es la pérdida de clientes por no poder cumplir con su demanda ya que no se posee la suficiente oferta para satisfacerla adecuadamente y en tiempo y forma.

4.2. CUELLOS DE BOTELLA

Decimos que existe un Cuello de Botella cuando surge un problema en la empresa, y no se encuentra la solución para solucionar el problema planteado. Nos brinda una herramienta importante para buscar alternativas y así poder eliminar las trabas existentes.

- Uno de los problemas que enfrenta la empresa a la hora de cumplir un pedido de alguno de sus clientes, es el abastecimiento tanto de envases como de embalajes ya que estos son indispensables para la exportación de frutas y si no se cuenta con la cantidad y calidad suficiente no se puede satisfacer con rapidez a este pedido. Pero a la vez es contraproducente trabajar con demasiado stock de cualquier tipo de insumo que sea, ya que si cambian las normas de calidad en el mercado o un cliente desea algún tipo de embalaje distinto para su fruta, el stock queda obsoleto y la empresa pierde dinero por un lado, ya que compro insumos que es posible que nunca sean utilizados o que cuando deban ser utilizados ya no cumplan con las normas de calidad necesarias por estar deteriorados por el paso del tiempo. Y tiempo por otro, ya que debe lidiar con salir a conseguir los insumos que necesite cuando el cliente se los pida, y es muy probable que cuando los consiga, los tiempos de realizar la exportación ya estén vencidos.

Además, estos insumos generalmente se almacenan al aire libre y muy frecuentemente ocurren incendios por la acción del sol sobre ellos.

- Otra causa que dificulta la concreción de una necesidad de un cliente es que a veces puede haber inconvenientes con el mantenimiento de la cadena de frío de la mercadería ya que esto ocasiona que la mercadería llegue en mal estado a destino, ocasionando la devolución de la mercadería por el cliente y a la vez generando una mala imagen corporativa en la mente del cliente.

- En este negocio en particular hay diversos aspectos externos a la empresa que a veces actúan como posibles cuellos de botella, ya que estos son factores que afectan directamente sobre la mercadería y otros sobre las condiciones del mercado. Ejemplos de estos factores son:

- Factores Climáticos
- Factores Económicos

4.3. ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un sistema de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

En el mercado en el cual está posicionada la empresa, la entrada de nuevos competidores es poco probable, ya que es necesario contar con diversos factores claves para tener éxito, tales como una amplia cartera de clientes, producción propia o bien de terceros pero suficiente para cubrir un mercado que demanda cantidades importantes, infraestructura apropiada, una organización adecuada para poder afrontar los problemas que puedan presentarse y por último

pero no menos importante, una fuente de financiamiento constante. Por lo tanto las barreras de entrada son lo suficientemente altas como para impedir a la mayoría de los posibles competidores de que ingresen al mercado.

La rivalidad entre los competidores existentes

Si bien en todo mercado existe rivalidad entre los competidores, en un mercado de commodities siempre es mucho menor, ya que los precios los establece el propio mercado o lo que es lo mismo el libre movimiento entre oferta y demanda. Además en el mercado donde se encuentra la empresa los competidores son pocos, y menos son los que tienen el mayor porcentaje de las ventas y exportaciones.

Poder de negociación de los proveedores

Este mercado tiene ciertas dificultades con respecto al poder de negociación de los productores, ya que si bien son muchos, los que producen con buena calidad no son tantos. Además al ser su producto la clave del mercado, es muy difícil negociar, aunque como mencioné anteriormente las grandes empresas han firmado acuerdos sobre precios y calidad para obtener beneficios extra de las negociaciones.

Un gran problema que genera un mercado de estas características es que cuando los productores no están de acuerdo con alguna de las condiciones de venta, realizan cortes de rutas o piquetes, que generan recesión en el mercado y hacen imposible que la fruta llegue en tiempo a destino y esto genera grandes descontentos en los mercados a los cuales esta mercadería es dirigida.

Poder de negociación de los compradores

En mi opinión, los compradores prácticamente no ejercen su poder de negociación en este mercado, ya que al ser el producto un commodity, su precio es relativamente bajo, y está determinado por otros factores ajenos al consumidor en sí.

Al ser un mercado de commodities el precio es bajo y sin diferenciación prácticamente, por lo tanto el consumidor podrá satisfacer su necesidad con otro producto sustituto fácilmente. Los compradores generalmente no se integran hacia atrás e ingresan en este tipo de negocios, por lo menos no los consumidores finales.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Creo que hay poco que decir acerca de de la amenaza de ingreso de productos sustitutos, ya que cualquier fruta puede ser sustituto de otra y el precio no es generalmente un factor diferenciador.

En mi opinión si bien no hay una amenaza de que ingresen más sustitutos, los que existen son los más tenidos en cuenta.

CONCLUSIÓN

Como hemos visto a lo largo de este trabajo de investigación, el avance de las empresas en el terreno internacional suele ser lento y cuidadoso, tratando de generar experiencia y aprendizaje continuamente. La intención de exportar se puede dar por factores externos o internos a la empresa y por lo tanto podemos decir que no son procesos estudiados, sino más bien por consecuencia de situaciones que generan la necesidad de salir a competir en el mercado internacional.

Una vez que las empresas deciden salir a competir en el mercado internacional, existen diferentes estrategias y métodos para aplicar. La elección del método va a depender de los recursos, objetivos y perspectivas que tenga la misma.

Dentro de las posibilidades que tiene una empresa para salir al mercado internacional, se encuentra la Exportación. Es el método de entrada a un mercado con menos riesgo y permite generar experiencia y reducir costos fijos contra otros métodos de ingreso a mercados.

Ecofrut S.A. lleva varios años generando experiencia y confianza en cada mercado al que ingresa, con objetivos y planes para seguir creciendo, siempre teniendo como pauta principal la calidad y la responsabilidad. Es una empresa que invierte constantemente en proyectos nuevos y en mejorar los procesos actuales para seguir figurando dentro de las principales exportadoras argentinas. Por lo tanto es posible que Ecofrut S.A. exporte de manera directa dado que posee la infraestructura y los recursos necesarios para afrontar los gastos que este tipo de operación necesita.

Además cumple con las medidas de calidad y las rígidas medidas fitosanitarias necesarias para el ingreso a México. Ecofrut S.A compite con la Pera argentina, la cual es la mejor y más codiciada a nivel mundial. Ello nos da una ventaja importante en cuanto a nuestros competidores y además, la pera se encuentra exenta de arancel para el ingreso a México lo cual beneficia tanto a la empresa por reducción de costos y al consumidor que paga el producto más barato.

Una debilidad que se puede transformar en una oportunidad es la de no tener algún representante en el mercado mexicano para manejar todas las cuestiones desde allá. Esto nos haría ganar nuevos mercados de América central y aprovechar los tratados que México posee con la Unión Europea, para poder utilizarlos como plataforma, como en el caso de la entrevista a Kretz. (Ver en Anexos)

Otros de los beneficios son las reducciones de comisiones y costos de intermediarios, los cuales se cargan al precio final, y al consumidor le sale más caro y quedamos en desventaja con nuestros competidores. Por otro lado también es beneficioso ya que el volumen exportado es importante por lo tanto, se justifica exportar directamente con los gastos que este conlleva como por ejemplo: viajes, comunicaciones, técnicos, protocolos, etc. Si el volumen exportado fuera poco es conveniente exportar indirectamente. La exportación directa nos permitirá establecer puntos de venta estratégicos dentro del país y así fidelizar clientes y hacer conocida a la marca.

Otro punto a favor que encontramos, es la posibilidad de salir al mercado con una importante oferta exportable. Esto se debe a que Ecofrut S.A. exporta fruta de las firmas socias, como así también de muchos productores chicos de la zona. Esto nos permitirá abastecer la demanda del mercado mexicano sin problemas.

Si bien la Exportación directa tiene sus desventajas, para la empresa no son significantes debido a que su constante crecimiento y experiencia en el mercado internacional, hacen que la exportación directa sea el modelo ideal a seguir porque se dan todas las herramientas y las condiciones para que este sistema se aplique de forma exitosa.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

1. Villamizar Pinto Hernando. 2000. "Introducción a la Integración Económica". Segunda Edición. Colombia. Ed. Universidad De Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
2. Stahringer Ofelia, et al. 1992. "La Integración Latinoamericana en el Actual Escenario Mundial: de la ALALC-ALADI al MERCOSUR". Ed. U.N.R.
3. Dos Santos Theotônio. 2004. "Economía Mundial, La Integración Latinoamericana". Ed. Plaza y Janés.
4. Van Klaveren Alberto. 1997. "Regionalismo y Multilateralismo una Convergencia Necesaria. El Futuro del Libre Comercio en el Continente Americano. Análisis y Perspectivas". Ed. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas.
5. Azrak Guillermo S. 2003. "El Mercosur y Argentina". En: Universidad Nacional Autónoma de México. "Jornadas Sobre México y Los Tratados De Libre Comercio". México. Pág. 141.
6. Robledo Rincón Eduardo Coordinador. 2000. "México – Mercosur". Segunda Edición. México. Ed. Plaza y Valdez S.A. de C.V.
7. Czinkota, Michael R. 2004. "Marketing Internacional". Séptima Edición. México. Ed. Thompson.
8. Kotler. Armstrong. 2001. "Marketing". Octava Edición. Ed. Prentice Hall, Edición Adaptada a Latinoamérica.
9. Porter, Michael E. 1980. "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" (Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores). Ed. Free Press,

PAGINAS WEB

http://www.sice.oas.org/default_s.asp

<http://www.nafta-sec-alena.org/sp/view.aspx>

<http://www.americaeconomica.com/portada/bloques/nafta.htm>

http://www.freshplaza.es/news_detail.asp

<http://www.alimentosargentinos.gov.ar/>

<http://www.rionegro.com.ar/diario/rural/2007/10/20/9335.php>

http://www.el-exportador.com/012005/imprimir/portada_articulo.htm

<http://www.cei.gov.ar/>

<http://www.americaeconomica.com/portada/bloques/nafta.htm>

<http://www.sra.gob.mx/sraweb/>

<http://www.cancilleria.gov.ar/>

<http://www.puertodeveracruz.com.mx/>

<http://www.cafi.org.ar/pgs/institucional.php>

<http://www.argentinatradenet.gov.ar/>

<http://www.commerce.com.ar/secciones/otros/cod.asp>

<http://www.embamex.int.ar/>

<http://www.exportar.org.ar/>

<http://www.fruticultura.gov.ar/>

<http://www.iscamen.com.ar/>

<http://www.exportapymes.com/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>

<http://www.integracionsur.com/>

ANEXOS

GRAFICO N° I: Temporada México 2008-9, al 23 Junio 2009, “Exportación a México con inspección pre embarque”

TEMPORADA MEXICO 2008-9, AL 23 JUNIO 2009
EXPORTACION A MEXICO CON INSPECCION PREEMBARQUE *



POR VARIEDAD	2008 al 23 JUNIO-2008				2009 al 23-JUNIO-2009					
	EXPORTADO		EXPORTADO		INSPECCIONADO SIN EXPORTAR		TFO		CALIBRE Exportado	
	CAJAS	PALLETS	CAJAS	PALLETS	CAJAS	PALLETS	CAJAS	CAJAS	AL 23 JUN'08	AL 23 JUN'09
BEURRE D'ANJOU	178.419	2.740	147.201	2.358	23.340	-	45.557	100-	56.417	48.735
PACKHAM'S TRIUMPH	42.517	616	21.744	335	-	-	2.901	88-90	57.424	41.902
BOSC'S	20.664	328	20.349	323	1.260	-	-	110-113	43.550	31.892
RED D'ANJOU	1.260	23	2.520	46	1.260	-	106	80-	51.391	31.445
WILLIAM'S	15.119	220	-	-	-	-	-	120-125	25.184	22.124
ROYA GALAXY	8.232	155	-	-	-	-	-	70-72	24.597	7.834
GRANNY SMITH	-	-	-	-	-	-	-	135-138	5.323	5.588
ABATE FEDEL	-	-	-	-	-	-	-	150-	1.254	1.703
GOLDEN DELICIOUS	-	-	-	-	-	-	-	60-64	1.071	591
	266.211	4.082	191.814	3.062	25.860	-	48.564	Total	266.211	191.814

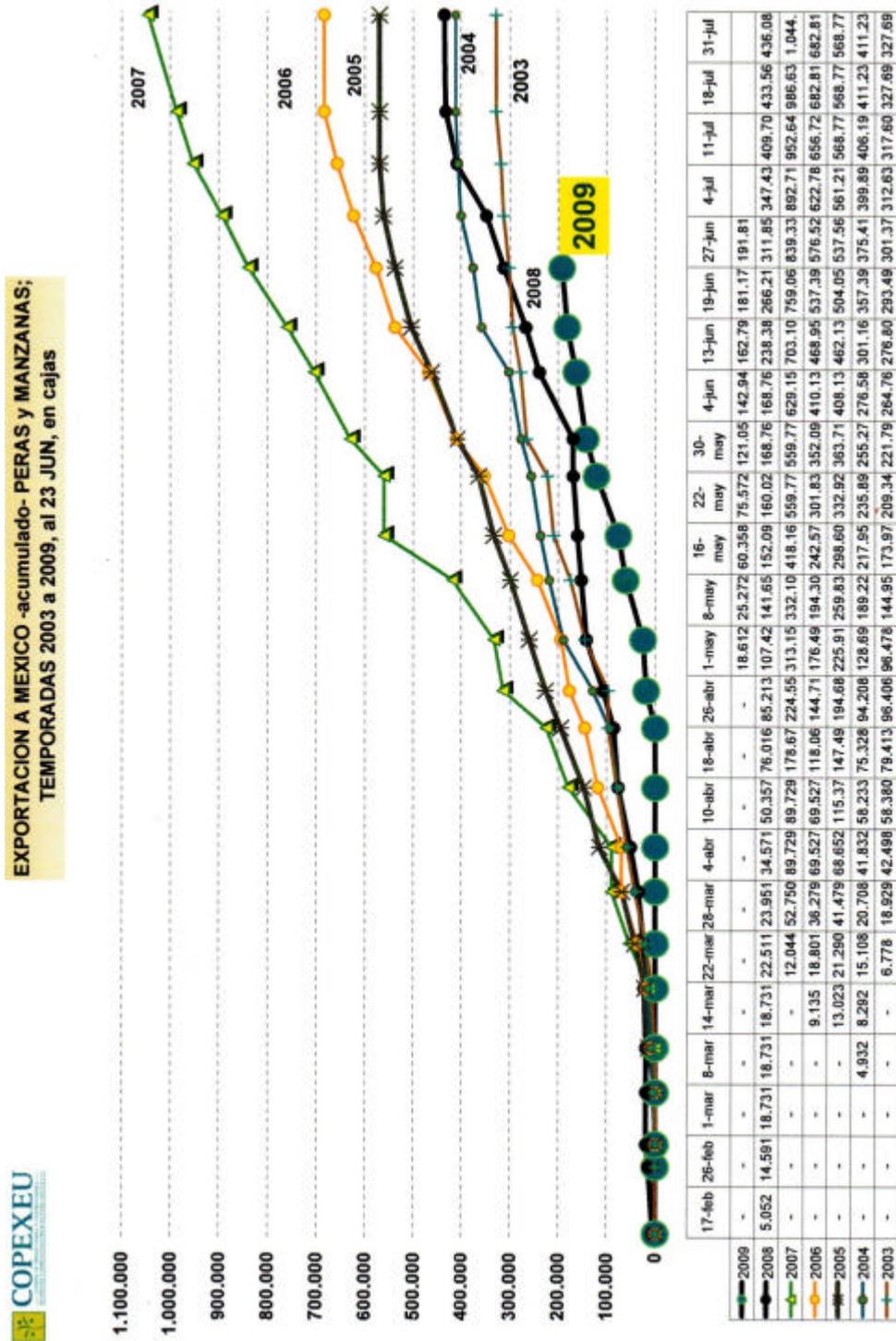
POR FRIMAS	2008 al 23 JUNIO-2008				2009 al 23-JUNIO-2009				
	EXPORTADO		EXPORTADO		INSPECCIONADO SIN EXPORTAR		EN TRATAMIENTO DE FRIO EN ORIGEN (TFO)		APERTURA ESTIM. CAMARA
	MANZANA	PERA	MANZANA	PERA	MANZANA	PERA	MANZANA	PERA	
KLEPPE S. A.	2.352	20.160	-	50.400	-	-	12.600	-	-
EXPOFRUIT S. A.	-	83.516	-	38.879	-	-	-	-	-
AUSTRAL S.R.L.	-	40.463	-	32.012	-	-	1.764	-	22/06/2009
MONO AZUL S. A.	-	19.992	-	30.576	-	-	2.352	-	06/07/2009
MONTEVER S. A.	2.352	23.940	-	12.600	-	-	1.260	-	-
STANDARD FRUIT S. A.	3.528	2.240	-	11.200	-	-	2.520	-	-
P. A. I. S. A.	-	15.246	-	8.728	-	-	-	-	-
SALENTIN FRUIT S. A.	-	7.938	-	3.978	-	-	5.364	-	-
LA ESPERANZA S.R.L.	-	19.055	-	3.441	-	-	-	-	13.632
MIELE S.A.	-	2.331	-	-	-	-	-	-	-
EMELKA S.A.	-	5.526	-	-	-	-	-	-	-
PATAGONIAN F. TRADE S.A.	-	11.440	-	-	-	-	-	-	4.704
ECOFRUIT S. A.	-	6.132	-	-	-	-	-	-	1.323
	8.232	257.979	-	191.814	-	-	25.860	-	48.564

	2008	2009
TOTAL CONTENEDORES DESPACHADOS AL 23 JUNIO :	199	150
TOTAL BUQUES DESPACHADOS AL 23 JUNIO:	17	9

(*) DATOS SOBRE FITOS (CFI) PRESENTADOS A LA FECHA.-

FUENTE: Copexeu

GRAFICO N° II: Temporada México 2008-9, al 23 Junio 2009
 “Exportación a México –acumulado- Peras y Manzanas”.



FUENTE: Copexu

PLAN DE TRABAJO PARA LA EXPORTACION DE MANZANA Y PERA DE ARGENTINA A MEXICO BAJO UN ENFOQUE DE SISTEMAS

1. INTRODUCCION

El propósito de este documento es evitar la introducción de plagas de interés cuarentenario a México con la importación de manzana y pera de las Provincias de Río Negro, Neuquén y Mendoza de la República Argentina, buscando facilitar el comercio y asegurando uniformidad de procedimientos entre productores, empaques, exportadores y las Organizaciones Nacionales de Protección Fitosanitaria de ambos países.

2. PLAGAS DE INTERES

Los procedimientos señalados a continuación son para asegurar que las manzanas y peras están libres de Palomilla Oriental de la Fruta (*Grapholita molesta*), Mosca del Mediterráneo (*Ceratitis capitata*) y Mosca de la Fruta de Sudamérica (*Anastrepha fraterculus*).

Como medida de mitigación de riesgo, la fruta será sometida a tratamiento de frío en tránsito durante su trayecto a México, asegurando de esta forma que las peras y manzanas estén libres de Mosca del Mediterráneo (*Ceratitis capitata*) y Mosca de la Fruta de Sudamérica (*Anastrepha fraterculus*).

En el caso de detección de plagas (insectos, ácaros o malezas) no contempladas en este Plan de Trabajo, la Dirección General de Sanidad Vegetal realizará el análisis del estado cuarentenario respectivo y enviará el resultado al Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, incluyendo la determinación tomada.

3. PARTICIPANTES

Las siguientes organizaciones participarán en este Plan de Trabajo.

3.1. SAGPyA a través del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria denominándose en adelante SENASA.

3.2. Instituciones Oficiales de Agricultura de las Provincias conformado por SEF, ISCAMEN y DGF denominándose en adelante IOAP.

3.3. SENASICA a través de la Dirección General de Sanidad Vegetal denominándose en adelante DGSV y de la Dirección General de Inspección Fitozoosanitaria denominándose en adelante DGIF.

3.4. La Industria (asociaciones de la industria, productores, empresas empaques, exportadores e importadores).

4. RESPONSABILIDADES DE LOS PARTICIPANTES

4.1. SENASA

- 4.1.1. Designar un representante oficial ante la DGSV para actuar como un enlace para el manejo del Programa y un representante oficial ante la Oficina de Verificación en Origen de México en Argentina (OVO) como un enlace para la instrumentación del programa.
- 4.1.2. Proveer el manejo y dirección del Programa para supervisar este Plan de Trabajo y proporcionar el personal suficiente para cumplirla.
- 4.1.3. Elaborar mediante una inspección en campo una lista de empresas, empresas asociadas, productores y UMI's (Unidad Mínima de Inscripción) que cumplan con los requisitos de este Plan de Trabajo y entregarla a DGSV 30 días antes del inicio de la OVO.
- 4.1.4. Expedir los Certificados Fitosanitarios Internacionales cuando el producto que se pretende exportar a México cumpla con las especificaciones de este Plan de Trabajo.
- 4.1.5. Registrar y certificar contenedores y bodegas de barcos para realizar el tratamiento de frío en tránsito a la fruta con destino a México.
- 4.1.6. En caso de detección de plaga cuarentenaria, irregularidades en cualquiera de las fases de este Programa tomar acciones correctivas en coordinación con la DGSV e informarlas inmediatamente a los participantes.
- 4.1.7. Asegurar que los embarques rechazados para exportación a México por plagas en origen o rastreabilidad no sean sometidos nuevamente a inspección y certificación.

4.2. LAS INSTITUCIONES OFICIALES DE AGRICULTURA DE LAS PROVINCIAS (IOAP)

- 4.2.1. Designar a un representante local oficial como enlace ante el coordinador de la OVO, para la implementación del Programa.
- 4.2.2. Asignar y tener el personal suficiente para cumplir con las actividades especificadas en este Plan de Trabajo.
- 4.2.3. Proporcionar, a solicitud del inspector de la OVO, copia de todos los documentos relacionados con el Programa.

4.3. DGSV

- 4.3.1. Designar un representante oficial ante SENASA para actuar como un enlace para el manejo del Programa y un representante oficial de la OVO para interactuar con los representantes locales de SENASA, IOAP y la Industria para la instrumentación del Programa.
- 4.3.2. Mantener un Programa en el lugar de origen para verificar las actividades del Plan de Trabajo. Esto incluye verificar el cumplimiento de los procedimientos requeridos para el empaque, tratamiento, certificación de tratamiento, certificación de embarques, almacenaje postratamiento y transporte.
- 4.3.3. Mantener un Programa en origen para verificar el cumplimiento de las actividades del Plan de Trabajo en campo, empaque, certificación de embarques, contenedores y buques.

- 4.3.4. Proveer a DGIF la lista maestra de empresas exportadoras , empresas asociadas, UMI's aprobadas, así como copia del Plan de Trabajo para vigilar su cumplimiento en el punto de entrada.
- 4.3.5. Notificar al SENASA de cualquier embarque rechazado o problema detectado, a fin de que se tomen las medidas correctivas de inmediato.
- 4.3.6. Realizar investigaciones conjuntas con SENASA y establecer las medidas correctivas ante la detección de plagas cuarentenarias o problemas que se presenten durante el desarrollo del Programa.
- 4.3.7. Solicitar la cooperación de DGIF en el punto de ingreso con la OVO para la aclaración de problemas de embarques.
- 4.3.8. Verificar que se cumplen las responsabilidades de todos los participantes.
- 4.3.9. Realizar una evaluación al final de la temporada y un análisis de este Plan de Trabajo en coordinación con SENASA, IOAP y la Industria.

4.4. DGIF.

- 4.4.1. Proveer a los inspectores de los puntos de ingreso, la lista maestra de empresas exportadoras, asociadas, empacadoras, UMI's aprobados por DGSV, así como toda la información necesaria para el desarrollo de este Programa.
- 4.4.2. Verificar en el punto de ingreso la documentación, el empaque, el medio de transporte, el tratamiento de frío en tránsito y las condiciones fitosanitarias de los embarques de acuerdo con el Plan de Trabajo.
- 4.4.3. Rechazar para ingreso a México cualquier embarque que no cumpla los requisitos de este Plan de Trabajo y aplicar las medidas correspondientes.
- 4.4.4. Notificar a DGSV cualquier detección de plaga, deficiencia en documentación, empaque o transporte de los embarques, así como cualquier desviación en las actividades indicadas en el Plan de Trabajo

4.5. LA INDUSTRIA.

4.5.1. ASOCIACIONES DE LA INDUSTRIA.

- 4.5.1.1. Designar un representante ante DGSV y SENASA para actuar como un enlace para el manejo de las actividades del Programa y un representante ante la Coordinación (OVO) para la instrumentación del Programa.
- 4.5.1.2. Entregar al SENASA o a la instancia oficial designada por el mismo, por lo menos 45 días antes del inicio del programa de exportación, una lista de empresas asociadas, productores y UMI's interesados en participar en el programa.
- 4.5.1.3. Proveer a todos los participantes de la Industria, la información y documentación necesaria relativa al Plan de Trabajo.
- 4.5.1.4. Desarrollar procedimientos para satisfacer los requerimientos de este Plan de Trabajo y distribuirlos a los participantes de la Industria.
- 4.5.1.5. Establecer un acuerdo financiero complementario al Plan de Trabajo con DGSV al menos 45 días antes del inicio del programa de exportación, indicando procedimientos específicos para proveer todos los fondos necesarios para cumplir en forma completa todas las actividades descritas en este plan de Trabajo.

4.5.2. PRODUCTORES.

- 4.5.2.1. Los productores deberán registrarse ante la Industria.
- 4.5.2.2. Los productores deberán llevar a cabo actividades de rastreabilidad y manejo fitosanitario en sus UMI's registradas, así como la rastreabilidad de las mismas, monitoreo y control de las plagas cuarentenarias contenidas en este Plan de Trabajo
- 4.5.2.3. Tener un responsable técnico encargado de mantener el registro de cualquier problema fitosanitario encontrado en campo, y será el enlace con el SENASA, IOAP y la OVO.
- 4.5.2.4. Implementar los procedimientos acordados en este Plan de Trabajo.

4.5.3. EMPRESAS EMPACADORAS.

- 4.5.3.1. Coadyuvar con SENASA, IOAP y OVO en el desarrollo de las actividades del Programa.
- 4.5.3.2. Tener un responsable técnico encargado de mantener un registro de cualquier problema fitosanitario y de rastreabilidad encontrado en la empacadora.
- 4.5.3.3. Revisar que se cumplan las responsabilidades de todos los productores de fruta de acuerdo a este Plan de Trabajo.
- 4.5.3.4. Recibir y procesar fruta que cumpla con los lineamientos del Plan de Trabajo.
- 4.5.3.5. Implementar los procedimientos específicos de empaçado, como se señala en el Plan de Trabajo.

4.5.4. EXPORTADORES E IMPORTADORES.

- 4.5.4.1. Contar con los requisitos de importación emitidos por la DGSV.
- 4.5.4.2. Ser responsables de los rechazos cuando no se cumplan los requisitos.
- 4.5.4.3. Ajustarse a las especificaciones señaladas en el Plan de Trabajo.

5. PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS

5.1. EN ORIGEN

5.1.1. REGISTRO

- 5.1.1.1. El registro de UMI's se realizara durante la primer quincena de Agosto, cumpliendo con la información requerida en el anexo (formato ESAr-01)
- 5.1.1.2. Las empresas exportadoras deberán registrarse ante la asociación de la industria con su nombre preciso, el del responsable técnico, el de sus empresas asociadas, productores y UMI's que manejarán en el Programa.

5.1.2. CERTIFICACION

- 5.1.2.1. La asociación de la industria debe enviar a SENASA y/o IOAP la lista de empacadoras, empresas asociadas, productores y UMI's registradas para llevar a cabo su certificación.

5.1.2.2. SENASA y/o IOAP certificarán a los participantes que cumplen los requisitos del Plan de Trabajo y desarrollará una lista que proveerá a la DGSV.

5.1.3. APROBACIÓN

5.1.3.1. La DGSV verificará a las empresas registradas, certificadas y aprobará a las que cumplen con las especificaciones de este Plan de Trabajo.

5.1.3.2. Sólo las emparadoras registradas por la Industria, certificadas por el SENASA y aprobadas por DGSV pueden participar en el Programa.

5.1.3.3. Una vez que la lista de empresas aprobadas se ha enviado a la DGSV, DGIF y OISA's no se aceptará ningún registro adicional, a menos que exista justificación por parte de SENASA y tiempo disponible por parte de la OVO para realizar la verificación y aprobación.

5.1.3.4. DGSV y SENASA mantendrán una lista actualizada de empresas exportadoras, emparadoras, empresas asociadas, productores, y UMI's registrados, certificados y aprobados durante la temporada de exportación.

5.1.4. NOTIFICACIÓN.

5.1.4.1. La empresa empaadora o productor notificará al IOAP y a la Oficina de Verificación en Origen cada inicio de muestreo y corte de fruta a cosecha en huerto, (formato ESAr-05) empaque (formato ESAr-06) con 48 horas de anticipación; el informe de bins cosechados por UMI variedad (formato ESAr-11) y el aviso de producción diaria (formato ESAr-12), deben ser enviados mínimo 48 horas antes a la IOAP y OVO de una inspección de embarque donde esté involucrada la UMI variedad en la certificación del embarque.

5.1.4.2. La notificación de embarques a IOAP y OVO se realiza a través de la representación de la Industria para su calendarización. Una vez que la empresa empaadora tenga fecha y hora asignada para certificación de embarques, deberá enviar a OVO la planilla de declaración jurada de identificación de lote al menos un día hábil anterior a la inspección.

5.1.4.3. Las notificaciones serán vía fax o correo electrónico, el día anterior a la actividad, durante horario normal de oficina (de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.).

5.1.4.4. La programación de actividades debe considerarse dentro de los horarios normales de trabajo, que serán establecidos al inicio de cada temporada entre los participantes.

5.1.4.5. La actividad notificada deberá iniciar a la hora y fecha indicada en el lugar establecido. Sólo se tolerarán 30 minutos de retraso; si la actividad no ha iniciado en este tiempo, los inspectores del IOAP y OVO informarán a la empresa que la actividad deberá ser pospuesta para cuando exista disponibilidad de tiempo y personal o renotificarla para el siguiente turno.

5.1.4.6. Si la empresa empaadora no notifica con lo anteriormente dispuesto se cancela la inspección.

5.1.4.7. Si la empresa cancela una actividad, deberá notificarlo por teléfono a la IOAP y a la Oficina de Verificación en Origen con al menos 2 horas de anticipación.

5.1.5. PROCEDIMIENTOS TECNICOS

5.1.5.2. El inspector(s) de la DGSV deberá estar en la zona de trabajo al menos 30 días antes del inicio de cosecha de las variedades que se desean exportar a México, con el fin de visitar las UMI's, productores y empaadoras registradas para verificar el cumplimiento del Plan de

Trabajo y elaborar la lista maestra correspondiente; su estancia terminara hasta que se haya embarcado el último contenedor y se cuente con toda la documentación correspondiente.

5.1.5.1. La inspección para exportación a México se realizará por SENASA y/o IOAP y OVO en UMI's, empaques, almacenes de la fruta y certificación de embarques; SENASA certificará contenedores y bodegas de buques y la OVO monitoreará el proceso.

5.1.6. MEDIDAS PRECOSECHA

5.1.6.1. Todas las UMI's participantes en este Programa deberán contar con los formatos correspondientes de manejo validados por el SENASA y DGSV (formato ESAr-01, ESAr-02, ESAr-03, ESAr-04, ESAr-10) en la que se especifique que la UMI ha sido sometida a monitoreos, manejo pre cosecha y que no ha habido detecciones de plagas cuarentenarias en brotes ni en frutos.

5.1.6.2. El responsable técnico de las UMI's se responsabilizará de:

- La colocación, ubicación, mantenimiento y número de trampas; registros de capturas, acumulación de grados día, aplicación de aspersiones de plaguicidas, muestreo y corte de fruta a cosecha y demás requisitos señalados en el Anexo 1 y cuaderno de campo.
- Mantener disponible los registros actualizados en el cuaderno de campo para su verificación por los inspectores de SENASA y/o IOAP y OVO.

5.1.6.3. El responsable técnico realizará un muestreo para la detección de *Grapholita molesta* en los últimos 10 días antes del inicio de la cosecha para todas las UMI's de manzana y pera aprobadas para participar en el Programa, registrando el resultado en el cuaderno de campo.

5.1.6.4. Para una información complementaria requisitarlo de acuerdo al Anexo 1.

5.1.6.5. Las UMI's de manzana y pera, cuyos resultados de manejo para control de *Grapholita molesta* y las demás plagas cuarentenarias, sean considerados inadecuados por los inspectores de OVO, SENASA y/o IOAP serán excluidos para la exportación a México bajo los lineamientos de este Plan de Trabajo.

5.1.6.6. El personal de OVO, IOAP y/o SENASA, realizarán un recorrido por todas las UMI's registradas en el Programa para verificar su cumplimiento.

5.1.6.7. Los inspectores de OVO, SENASA y/o IOAP participarán en la selección de la muestra y el corte de fruta bajo un esquema de monitoreo representativo.

5.1.7. MEDIDAS POSCOSECHA

EMPRESAS EMPACADORAS.

5.1.7.1. Constatarán el origen de la fruta (Provincia y UMI), y únicamente aceptarán y procesarán para exportación a México cuando hayan cumplido con los procedimientos descritos en este Plan de Trabajo y requisitado los formatos correspondientes

5.1.7.2. Deberán contar con una sala de inspección específica apropiada, iluminada, limpia, espaciosa, con escritorio, mesas para inspección fitosanitaria, cajas para depositar la fruta partida y microscopio-estereoscopio 40x, aislada de los pasillos y puertas transitadas por auto elevadores.

5.1.7.3. Deberán tener el registro correcto y completo de todos sus productores y UMI's que participarán en el programa; así como los registros de monitoreo de plagas y manejo fitosanitario de UMI's para su verificación por los inspectores autorizados OVO, SENASA y IOAP.

- 5.1.7.4. Constarán que los bins provenientes de campo estén identificados con el número de UMI correspondiente, con el cual pueda rastrearse su origen. Esta identificación de UMI deberá ser la misma con las que se sellarán las cajas comerciales.
- 5.1.7.5. Durante el proceso de empaque de la fruta el responsable técnico y/o personal previamente capacitado deberán tomar de la fruta de descarte una muestra de al menos 300 frutos con daños aparentes de plaga de cada UMI, por día; estos frutos se cortarán para la búsqueda de plagas cuarentenarias. La muestra de la UMI deberá ser representativa de la fecha de empaque.
- 5.1.7.6. La muestra colectada deberá ser examinada dentro de los tres días posteriores a la fecha de empaque.
- 5.1.7.7. El corte de fruta será desarrollado por el inspector del IOAP con los responsables técnicos de la empresa, previamente capacitados para la búsqueda de insectos plaga e identificación de las mismas. En caso de tener problemas con la identificación, los especímenes se enviarán al laboratorio regional habilitado por SENASA para su correcta identificación. Al final de esta actividad el responsable técnico de esta empresa y el inspector de la provincia firmarán formato (ESAr-13).
- 5.1.7.8. Los registros de los resultados del muestreo deben ser por fecha e identidad de UMI, formato, (ESAr-13) las cuales estarán disponibles durante la certificación fitosanitaria de los embarques, para consulta por parte de los inspectores de la Provincia, SENASA y OVO.
- 5.1.7.9. Requisitos de empackado de fruta.
- Cajas limpias y nuevas con el nombre y dirección impresos de la empresa empackadora o sus empresa(s) asociada(s).
 - Las cajas deberán estar selladas con la identificación de UMI correspondiente, la cual debe ser legible y visible.
 - Las cajas deberán contener la fecha de empaque correspondiente, la cual debe ser legible y visible en la cara externa de la misma.
 - La identidad de la fruta empackada se debe mantener desde la fecha de proceso hasta su exportación.
- 5.1.7.10. El responsable técnico llenará la planilla de Producción de Fruta Embalada con destino a México (formato ESAr-12) la cual será enviada a la IOAP y a la Oficina de Verificación en Origen.
- 5.1.7.11. Contar con un cuaderno de visita en la que los oficiales autorizados de DGSV y IOAP puedan registrar en cada visita: comentarios, recomendaciones y anomalías detectadas en la inspección del empaque y/o inspección de embarque.
- 5.1.7.12. El personal DGSV participará en la selección de la muestra y el corte de fruta durante el empackado de acuerdo a su disponibilidad de tiempo.

INSPECCION OFICIAL DE EMBARQUES

- 5.1.7.13. Inspectores de la OVO en compañía de IOAP o SENASA verificarán todos los lotes presentados a certificación de embarques.
- 5.1.7.14. Durante la inspección de embarque, la empresa deberá colocar todas las estibas de fruta del embarque accesible y en lugares iluminados para revisar la información de las cajas y para facilitar la toma de muestra.
- 5.1.7.15. Antes de iniciar con la inspección, el inspector de IOAP y OVO revisarán los registros de la empresa para comprobar el origen de la fruta de cada una de las UMI's que conforman el embarque, y que hayan cumplido con los procesos de muestreo y corte de fruta en campo y empaque, sin detecciones de plagas cuarentenarias vivas o identificaciones pendientes de plagas.
- 5.1.7.16. Los inspectores de IOAP y OVO verificarán que se cumplen todos los requisitos de la sección de empaqueo y notificaciones de este Plan de Trabajo.
- 5.1.7.17. Los inspectores de IOAP y OVO tomarán para muestra al menos una caja de cada pallet. La selección de la muestra será aleatoria tomando cajas de diferentes alturas del pallet. Todas las UMI's que componen el embarque deberán estar contenidas en la muestra.
- 5.1.7.18. Toda la fruta en las cajas muestreadas serán inspeccionadas para constatar que se encuentran libres de plagas externas, presencia de hojas, residuos vegetales, suelo y se cortará fruta que presente signo de daño por plaga para determinar su presencia dentro de ella. En caso de detectarse plaga viva y exista duda en su identificación se enviará al laboratorio habilitado por SENASA para determinar su estatus cuarentenario.
- 5.1.7.19. El embarque debe estar libre de suelo y residuo vegetal, aceptándose una tolerancia de 3 hojas de pera o manzana en promedio por caja del total de la muestra. Se permite el reacondicionamiento al detectarse la presencia de suelo, residuo vegetal o cuando exceda la tolerancia de hojas.
- 5.1.7.20. Para el caso en que se detecten plagas de interés cuarentenario o plagas no cuarentenarias y otros incumplimientos al Plan de Trabajo, las sanciones serán aplicadas de acuerdo a lo contemplado en la sección de Incumplimiento y Sanciones (punto 9).
- 5.1.7.21. Al término de la inspección fitosanitaria se expedirá el Dictamen de Certificación Fitosanitaria (formato ESAr-08) por parte de los inspectores de IOAP y OVO en origen, el cual acompañará al Certificado Fitosanitario Internacional al punto de ingreso.
- 5.1.7.22. Cuando se cumplan los requisitos del Plan de Trabajo, el inspector de SENASA expedirá el Certificado Fitosanitario Internacional al embarque, éste se expedirá a la brevedad posible y proporcionará una copia de este a la OVO.
- 5.1.7.23. Rechazar para certificación cualquier embarque que se encuentre infestado por plagas cuarentenarias vivas o que no cumpla las especificaciones de este Plan Trabajo y asegurarse que los embarques rechazados por plagas cuarentenarias no sean reenviados a inspección y certificación. Las cajas o lotes que fueron rechazados por alguna irregularidad serán selladas con un sello que tenga la leyenda "RM" (Rechazado México). Ante cualquier irregularidad a lo anterior tomar las acciones correctivas inmediatas en coordinación con DGSV/OVO, SENASA, y la IOAP.
- 5.1.7.24. SENASA, OVO y la IOAP, verificarán que se cumplan las responsabilidades de los productores, empacadores y exportadores.

- 5.1.7.25. Las empresas exportadoras, asociadas o empacadoras, realizarán una verificación completa del embarque para asegurarse que:
- Los transportes son refrigerados y libres de hojas, residuos vegetales o suelo; contenedores y/o transportes refrigerados que no cumplan este requisito deberán ser rechazados o ser enviados a limpieza previa a la carga.
 - La documentación del embarque coincide con la fruta embarcada.
- 5.1.7.26. Los contenedores serán precintados por personal de SENASA; los camiones refrigerados que sean consolidados posteriormente podrán ser precintados por inspectores de IOAP y/o SENASA en la empresa empacadora identificando el número de precinto en la planilla de declaración jurada de identidad de lote, debidamente firmada.
- 5.1.7.27. El empacador debe informar al transportista que el precinto no debe romperse hasta que lo autorice un oficial del SENASA en origen o DGIF en el punto de ingreso a México.

5.1.8. ENVIO DE FRUTA EN CONTENEDORES Y BUQUES

- 5.1.8.1. Se permite el envío de peras y manzanas provenientes de múltiples empacadoras aprobadas que provengan de tratamiento en frío y/o enfoque de sistemas en un mismo contenedor o bodega de buque.
- 5.1.8.2. En caso de que se detecte algún problema fitosanitario durante la inspección del embarque en el punto de entrada, en cualquiera de las especies frutales declaradas en el contenedor ó bodega, las acciones correspondientes serán tomadas sobre todos los productos presentes en el contenedor ó bodega.
- 5.1.8.3. Si el embarque contiene fruta proveniente de Enfoque de Sistemas y fruta de Tratamiento de Frío en Origen, toda la fruta contenida en el embarque recibirá Tratamiento de Frío en Tránsito, emitiéndose un Certificado Fitosanitario Internacional para cada una de las partidas.

5.1.9. IDENTIFICACION DE PLAGAS .

- 5.1.9.1. Cualquier plaga (huevo, larva, pupa o adulto) que se encuentre durante el proceso de corte de fruta en campo, línea de empaque o inspección fitosanitaria, deberá ser colocada en condiciones de preservación e identificada con el número de UMI, producto, fecha, empresa y/o productor; para su constatación por el inspector SENASA, OVO o IOAP.
- 5.1.9.2. Los especímenes encontrados que no se puedan identificar al momento de la inspección, se enviarán al laboratorio regional habilitado por SENASA para su identificación; mientras tanto la UMI o embarque permanecerá detenido; si resulta plaga cuarentenaria se sancionará de acuerdo al plan de trabajo; si no, se liberará la UMI o embarque.
- 5.1.9.3. Los dictámenes de identificación de plagas deberán ser enviados a la IOAP y OVO (formato ESAr-09), inmediatamente después de concluido el diagnóstico.
- 5.1.9.4. A solicitud del personal de la OVO, SENASA y/o IAOP facilitarán la observación en campo, empaque o laboratorio, de cualquier plaga detectada.

5.1.10. MEDIDAS PREVENTIVAS

5.1.10.1. La empacadora implementará las medidas preventivas necesarias para evitar la reinfestación durante el proceso de empaquetado y almacenamiento de la fruta.

5.1.10.2. En la empacadora, cada empresa designará los cuartos fríos o un área separada (mínimo un metro de separación) dentro del cuarto frío, para almacenar únicamente fruta de este programa.

5.2. TRATAMIENTO DE FRÍO EN TRANSITO PARA MOSCAS DE LA FRUTA

5.2.1. Los sensores utilizados en los contenedores y bodegas del buque que registran la temperatura de la pulpa en la fruta serán calibrados por una empresa calibradora independiente y certificados por SENASA.

5.2.2. SENASA elaborará actas de cierre de los contenedores y bodegas. Las mismas deberán contener la siguiente información:

- a).- Identificación del contenedor y/o bodega de barco.
- b).- Fecha de cierre del contenedor y/o bodega de barco.
- c).- Nombre y firma del inspector SENASA.
- d).- Número de precinto.

5.2.3. Desde el inicio del tratamiento hasta la llegada a destino el contenedor y/o la bodega del barco deberá permanecer precintada.

5.2.4. El contenedor deberá presentar mínimo tres sensores de pulpa con sus correspondientes lecturas, y el tratamiento no se evaluará con promedios; así mismo, deberá ser un tratamiento continuo de acuerdo a las temperaturas y periodos de exposición que se indican a continuación:

TEMPERATURA EN GRADOS CENTÍGRADOS	PERIODO DE EXPOSICIÓN EN DIAS
0.0	10
0.6	11
1.1	12
1.7	13
2.2	14

5.2.5. La verificación de los tratamientos se efectuará a todos los contenedores o salas de buques en los puertos de entrada a México, mediante la revisión de temperaturas de los tratamientos.

6. SUPERVISION Y CONTROL

6.1. Personal de las oficinas centrales de SENASA y DGSV visitarán el programa para evaluar su operación, establecer medidas correctivas donde sean necesarias y proveer directrices para su mejor funcionamiento.

7. PUNTO DE INGRESO

- 7.1. Se permitirá el ingreso de los embarques a México sólo por: Manzanillo, Col., Tuxpan y Veracruz, Ver., Matamoros, Altamira y Tampico, Tam., Aeropuertos de la Ciudad de México y Guadalajara, Jal.
- 7.2. Sólo los embarques que cumplan todos los requisitos de este Plan de Trabajo serán presentados a DGIF en el punto de ingreso.
- 7.3. No se tomarán acciones cuarentenarias por la detección de insectos muertos.
- 7.4. La DGIF en el punto de ingreso notificará a DGSV-Coordinador del programa, en forma oportuna, cualquier plaga (viva o muerta) o problema detectado en embarques y la acción tomada (admisión, retención, detención o rechazo) en cada caso, lo anterior incluye también problemas con documentación que no corresponda con lo que físicamente se observa con la carga.
- 7.5. Los documentos requeridos son.
 - Los embarques deberán estar acompañados del Certificado Fitosanitario Internacional de Argentina, expedido por inspectores de SENASA
 - Cada contenedor estará amparado con un Certificado Fitosanitario Internacional individual.
 - Documentación comprobatoria del Tratamiento de Frío en Tránsito.
- 7.6. En caso de deficiencias en la documentación, SENASA y OVO/DGSV evaluarán las enmiendas a los datos, y en caso de proceder, SENASA expedirá en el punto de origen la documentación necesaria. Para lo anterior, personal de la OISA deberá notificar vía correo electrónico a la OVO la problemática presentada y esperar respuesta de ésta para poder continuar con los trámites; para lo anterior el producto quedará retenido. SENASA, no podrá expedir esta documentación sin que la DGSV/OVO, haya sido previamente consultada.
- 7.7. Los contenedores presentados a DGIF para entrada a México deben estar limpios, libres de hojas, residuos vegetales y suelo; así como tener el precinto numerado consignado en el Certificado Fitosanitario Internacional el cual será retirado por cualquier personal oficial de la DGIF.
- 7.8. DGIF verificará que se cumplen todos los requisitos de empaque y embarque de este Plan de Trabajo, especialmente lo referente a cajas limpias y nuevas con el nombre y dirección impresos de la empresa empacadora o su empresa(s) asociada(s), selladas con el número de UMI correspondiente, el cual debe ser legible y visible en la cara externa de la misma.
- 7.9. En caso de existir diferencias con el número de sello, contenedor u otra información en donde no concuerde lo físicamente observado con el Certificado Fitosanitario o el reporte enviado por personal de la OVO, la DGIF expedirá un RTI en tanto se establece comunicación con la DGSV/OVO para analizar la diferencia y realizar las enmiendas necesarias en caso de ser procedente.

7.10. DGIF inspeccionará y muestreará los contenedores de fruta de acuerdo al siguiente cuadro:

Número de contenedores en el barco	Número de contenedores a muestrear
1 a 5	1
6 a 10	2
11 a 15	3
16 a 20	4
21 a 25	5
26 a 30	6
31 a 35	7
36 a 40	8

- En cada contenedor seleccionado se tomarán hasta 10 cajas, inspeccionando visualmente todas las frutas en esas cajas y cortando 5 frutas por caja, seleccionando de preferencia aquellas que muestren zonas blandas, oscuras o con evidencia que presenten daños de plaga.
- Para los envíos que se estiban en las bodegas de los buques, se seleccionará el 20% de las estibas y se inspeccionará hasta el 1% de las cajas en esas estibas.
- DGIF verificará que el embarque este libre de suelo y residuo vegetal, aceptándose una tolerancia de 3 hojas de pera o de manzana en promedio por caja del total de la muestra.
- DGIF verificará que la fruta empacada no presente más del 5% de infestación de plagas no cuarentenarias (5 frutas infestadas en 100), en caso contrario aplicar lo contemplado en la sección de incumplimientos y consecuencias.

7.11. En casos donde se detecte una plaga viva, el embarque será detenido hasta que se determine su estatus cuarentenario. Se podrá compartir la muestra con personal de SENASA en el punto de entrada siempre y cuando haya organismos idénticos disponibles.

7.12. El exportador puede regresar el embarque o esperar el resultado del laboratorio. Mientras se obtiene el diagnóstico, SENASA no podrá certificar embarques con fruta de la UMI o UMI's involucradas en la detección. Si se encuentran embarques en tránsito hacia México, estos deberán regresar o esperar en el punto de entrada, hasta que se identifique la plaga detectada y se determine que no es de importancia cuarentenaria.

8. DOCUMENTACION ETIQUETADO Y MARCAS

8.1. Cada contenedor o cámara de buque deberá estar acompañado por la información del Tratamiento de Frío en Tránsito y del Certificado Fitosanitario Internacional de Argentina, expedido por Inspectores de SENASA, que indique la siguiente declaración adicional: "Las manzanas y/o peras de este embarque, fueron inspeccionadas y encontrados libres de plagas cuarentenarias, de acuerdo al Plan de Trabajo bajo un enfoque de sistemas acordado entre DGSV y SENASA".

8.2. El certificado incluirá además lo siguiente

- **MARCAS DISTINTIVAS:** el (los) número (s) de UMI (s) de fruta en el embarque, identificación de pallets, número de precinto.
- **LUGAR DE ORIGEN:** Nombre de la empresa empacadora aprobada y Provincia de origen de la fruta.

8.3. El Certificado Fitosanitario Internacional amparará fruta producida e inspeccionada bajo enfoque de sistemas.

9. INCUMPLIMIENTO Y SANCIONES

A. EN ORIGEN (CAMPO, EMPAQUE E INSPECCIONES OFICIALES DE EMBARQUES)

- 9.1. La primera detección de cualquier plaga cuarentenaria viva durante el corte en campo o empaque, eliminará la UMI involucrada por el resto de la temporada.
- 9.2. Ante una segunda detección de plaga cuarentenaria viva de las UMI's del mismo productor en empaque, se eliminará al productor por el resto de la temporada.
- 9.3. La primera detección de plaga cuarentenaria viva durante la inspección oficial del embarque, provocará el rechazo del embarque y se eliminarán las UMI's del productor involucrado por el resto de la temporada.
- 9.4. Ante una segunda detección de plaga cuarentenaria viva en la misma empacadora, durante la inspección oficial del embarque, resultará en la suspensión de la empacadora durante un periodo de 15 días; además SENASA realizará una investigación de la situación y actuará en consecuencia, notificando los resultados a la OVO y de manera conjunta se determinaran las acciones correctivas correspondientes.
- 9.5. Ante una tercera detección de plaga cuarentenaria viva, en la misma empacadora durante la inspección oficial del embarque, resultara en la suspensión de la empacadora por el resto de la temporada.
- 9.6. La primera detección de un 5% de plaga no cuarentenaria viva en la inspección de embarque, se descalificará la UMI variedad del embarque involucrado; ante una segunda detección de un 5 % de plaga no cuarentenaria viva de la misma UMI variedad, ésta última será eliminada por el resto de la temporada de exportación.
- 9.7. Se permite el reacondicionamiento del embarque si se detecta presencia de residuos vegetales o suelo y cuando se exceda el promedio de hojas permitido.
- 9.8. Presentar información falsa o fraudulenta relacionada con las etapas de campo y cosecha ocasionará que las UMI's del productor queden eliminadas por el resto de la temporada.
- 9.9. La presentación de información falsa o fraudulenta relacionada con la rastreabilidad de la fruta durante el almacenamiento, empaque y lotes para inspección fitosanitaria de embarques, la empresa empacadora queda eliminada por el resto de la temporada.
- 9.10. Los embarques rechazados deberán ser estampados por la empresa bajo supervisión del inspector de IOAP con un sello "RM" (Rechazado México), para evitar que se presenten nuevamente a inspección.
- 9.11. Ante otro tipo de faltas cometidas, el SENASA y la DGSV/OVO determinarán la sanción, caso por caso.

B. EN PUNTO DE ENTRADA.

- 9.12. La primera detección de plaga cuarentenaria viva en punto de entrada resultará en el rechazo del embarque, las UMI's del productor involucrado serán removidas del Programa por el resto de la temporada y la empacadora será suspendida en tanto se realiza una investigación y DGSV SENASA determinan la sanción correspondiente o acciones correctivas correspondientes.
- 9.13. Ante una segunda detección de plaga cuarentenaria viva de la misma empacadora, causará su eliminación del Programa por el resto de la temporada.

C. SUSPENSIÓN Y RESTABLECIMIENTO

- 9.14. DGSV o SENASA pueden suspender temporalmente la Provincia o el Programa si se determina que existe un riesgo cuarentenario para México.
- 9.15. Si no hay seguridad ni garantías ni la cooperación necesaria de la industria, ó participantes del Programa.
- 9.16. La reinstalación de una Provincia o de alguno de los participantes se hará cuando se haya satisfecho lo siguiente:
- SENASA lleve a cabo una investigación expedita y completa y dicte medidas correctivas.
 - SENASA presente a DGSV los resultados de la investigación y las medidas correctivas tomadas.
 - No se le permitirá a la Provincia o a los participantes enviar fruta a México hasta que las medidas correctivas dictadas por SENASA hayan sido aplicadas y verificadas por OVO.
 - El reinicio de las actividades de un participante o de todo el Programa sólo ocurrirá cuando exista la seguridad de que todos los acuerdos se cumplen a satisfacción de SENASA y DGSV.

10. DURACION Y REVISIÓN

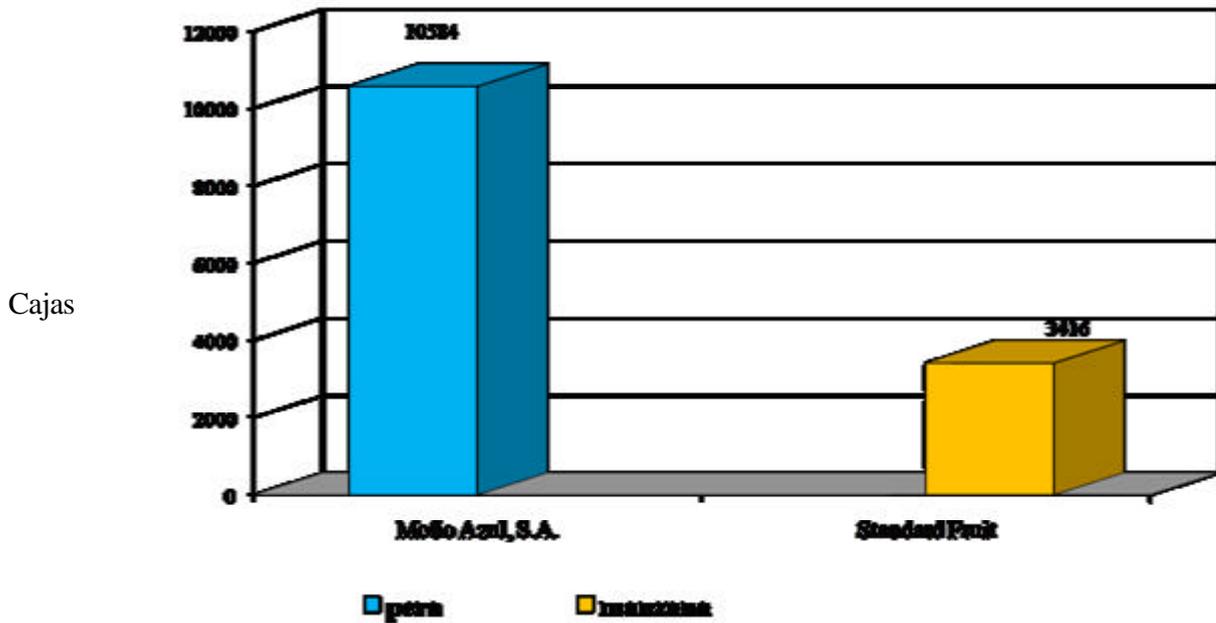
- 10.1. Este Plan de Trabajo fue desarrollado conjuntamente por DGSV y SENASA, para ser usado como una guía en la certificación y exportación de manzanas y peras de Argentina a México. No se permiten desviaciones de las guías de trabajo a menos que estén amparadas por condiciones específicas sobre los procedimientos de importación establecidas por DGSV.
- 10.2. Todas las modificaciones tienen que ser hechas por escrito y pueden ser compiladas en un addendum.
- 10.3. La DGSV, SENASA o la Industria se reservan el derecho en su conjunto o por separado, de cancelar o suspender el programa, previa justificación y notificación por escrito al resto de los participantes con 30 días de anticipación.

11. FECHA DE ENTRADA EN VIGOR

- 11.1. Este Plan de Trabajo entra en vigor a partir de la fecha de su firma y tendrá vigencia indefinida.

GRAFICO N° III: Cajas exportadas por empresa TFO, temporada 2008.

CAJAS EXPORTADAS POR EMPRESA, TFO TEMPORADA 2008

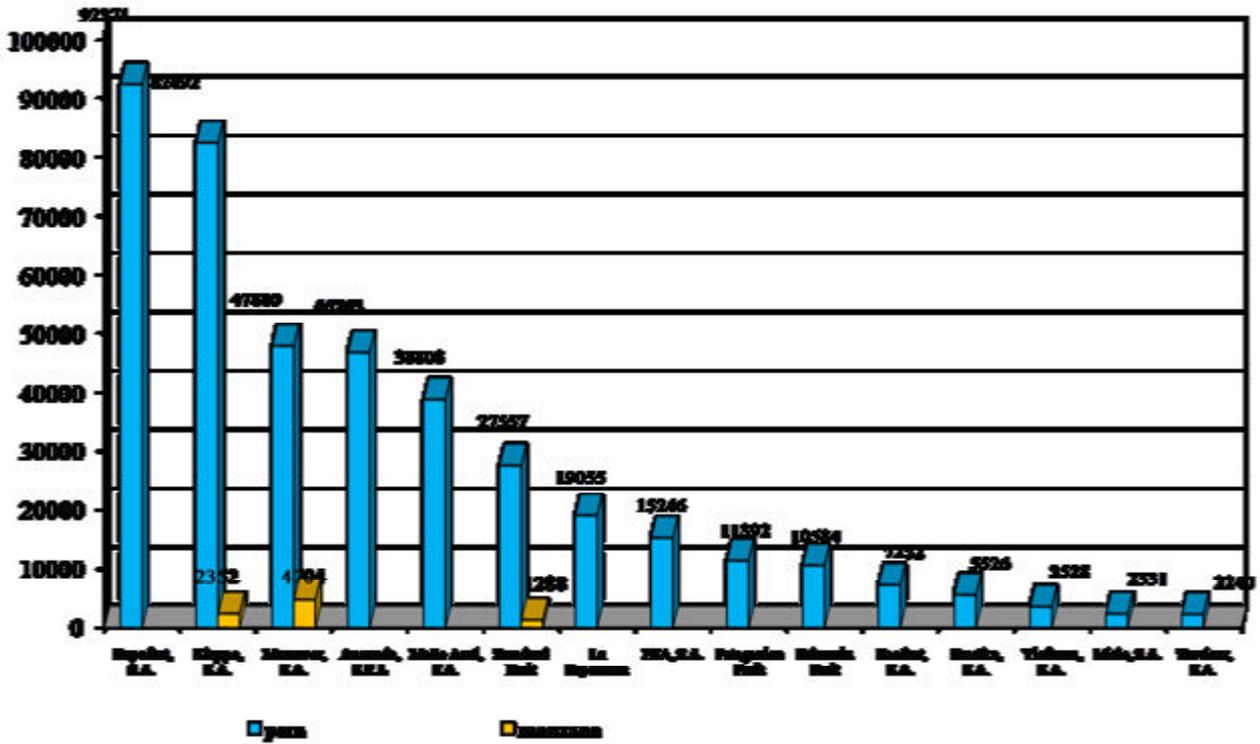


FUENTE: Ecofrut S.A.

GRAFICO N° IV: Cajas exportadas por empresa SMR, temporada 2008.

CAJAS EXPORTADAS POR EMPRESA, SMR TEMPORADA 2008

Ca



FUENTE: Ecofrut S.A

Entrevista con el Lic. Alberto Rueda, encargado del sector de Mercado Externo de la empresa Kretz.

Introducción a Cerca de Kretz.

En 1963, con la iniciativa del **Ing. Carlos Kretz** de ofrecer a la industria el diseño y la fabricación de equipos y soluciones electrónicas para control y automatización, se gestaron los inicios de KRETZ. Con la colaboración de su esposa Graciela, la empresa se fue desarrollando y consolidando.

La gama de soluciones desarrolladas y provistas por KRETZ a través de los años fue muy grande y variada: desde equipos especiales para **Altos Hornos SOMISA** hasta los sistemas de control de iluminación de escena y sala para el **Teatro Municipal de Santa Fe** y para **Canal 3 de Rosario** (fue la primera vez que este tipo de equipo se fabricó en Argentina), desde unidades de sonorización exportadas a Cuba hasta equipos especiales para la industria textil.

En el año 1965 la empresa fue elegida por **Hewlett Packard** como representante para la comercialización y mantenimiento técnico de sus equipos de medición electrónica, de línea analítica y de electro medicina. Esta relación se mantuvo por años, hasta que Kretz decidió concentrar su actividad y esfuerzos en los productos propios.

Paralelamente, hace más de 20 años, Kretz comenzó a posicionarse en el campo del pesaje donde su evolución ha sido ininterrumpida y muy fructífera, por lo que se transformó en la actividad principal de la empresa.

Actualmente, la conducción de la empresa ha pasado a manos del **Ing. Daniel Kretz** y su esposa la **Lic. Marisel Nievas** quienes mantienen intactos los principios de calidad y seriedad comercial que están en la visión de Kretz y que han ayudado a consolidar el crecimiento a través de los años.

Desarrollo de la Entrevista

El Lic. Alberto Rueda es el encargado del control de tráfico y operatoria (documentación, coordinación con despachante y transporte) de los embarques de exportación, así como el trato directo con clientes extranjeros.

¿Cómo y cuando llega la empresa a internacionalizarse?

Todo empezó en el año 1989 aproximadamente, con algunos productos electrónicos, como por ejemplo: manómetros, detectores de velocidad, sistemas de audio, etc. Un par de años posteriores, cerca de 1991, la empresa empieza con las balanzas, en ese año se empezaron a enviar a Uruguay muestras de los productos, ya que existía un socio de la empresa en dicho país, al poco tiempo ya hubo pedidos de importantes dimensiones, formalizando así la primera exportación de Kretz al mercado Uruguayo.

Posteriormente se comenzó a exportar a Paraguay, Perú, México, Venezuela, Bolivia, Chile, Guatemala y existen expectativas de poder lograr nuevos mercados en el corto plazo.

¿Qué tipo de exportación utilizan? ¿Por qué?

Se exporta de manera directa, tratamos de encontrar un socio comercial que corresponda al perfil que buscamos, lo cual se lleva a cabo después de varias investigaciones de mercado, lo cual es complicado ya que algunos se dedican a diferentes rubros y además venden balanzas.

El socio del exterior es un Distribuidor Oficial, o mayorista, único por país que a su vez este posee distribuidores minoristas.

Siempre utilizamos Exportación Directa con distribuidor, porque si exportamos a minoristas se pierde el control y la trazabilidad, y se hace mucho más complicado.

¿Qué beneficios posee exportar directamente?

Bueno, puntualmente te da oportunidades de poder controlar bien el mercado y desarrollarlo de la mejor manera. El control se debe a que estas tratando siempre con una sola persona o empresa y esto permite medir mejor las ventas y la manera de moverse de los clientes dentro del país de destino. Permite además definir las estrategias de venta deseadas con el cliente, obtener un punto de venta estratégico dentro del país, y poder nivelar los precios en comparación con la competencia.

Otro beneficio es que al no existir un intermediario, como en la exportación indirecta, la mercadería llega con un precio más competitivo al mercado extranjero y así no quedamos fuera de los rangos de precio que maneja la competencia.

¿Se manejan con sucursales o solo con distribuidores?

No existen sucursales, se maneja todo con distribuidores exclusivos en cada país de destino.

¿Qué medios de transporte internacional utilizan?

Cuando se cierra la negociación con el cliente, o con el distribuidor en nuestro caso, se establecen los medios de transporte a utilizar y los incoterms. Nosotros utilizamos aéreo, debido a que llega en menor tiempo y al ser mercancía con un alto valor agregado la incidencia para el cliente es menor y no lo perjudica en el valor final.

¿Cuáles son algunos de los requisitos para entrar en el mercado Mexicano?

Nosotros tenemos que presentar una norma oficial mexicana, llamada norma NYCE (Normalización y Certificación Electrónica), la cual se refiere a todo el tema de voltaje y energía. La balanza tiene que llevar una marcación especial y

así mismo tiene que ser registrada el número de balanza en México, junto con el certificado que expide la autoridad mexicana.

¿Existe algún acuerdo entre Argentina y México que los beneficie?

Si existe, es el Acuerdo de Complementación Económica N°6, mediante la cual las balanzas se encuentran exentas del pago de aranceles, sino tendríamos que pagar un arancel del 20%.

¿Qué medios de pagos utilizan?

Se utilizan Transferencia bancaria, carta de crédito no utilizamos por una cuestión de relación con los clientes y existe una cierta confianza mutua, además tiene bastantes gastos la carta de crédito.

Además la transferencia bancaria nos permite poder despachar adecuadamente y pronto. Depende también mucho con que empresa se trabaja, muchas veces se trabaja con carta de crédito porque no conoces la empresa y no sabes cómo te va a responder,

¿En el mercado interno como esta posicionada Kretz?

Tenemos muy pocos competidores ya que nuestro segmento de mercado es muy amplio, tenemos desde balanzas industriales hasta balanzas para supermercados, estas también poseen etiquetadora incorporada. Estamos ubicados en el primer lugar en posicionamiento de marca, ya que nos encontramos en todo el país, además de que nosotros fabricamos íntegramente las balanzas, si bien se terciarizan algunos de los procesos debido a que se ahorra tiempo y costo y se llega más rápido con la demanda de los productos.

¿Y en el mercado Mexicano como se encuentran posicionados?

Hay una marca muy fuerte que se llama Torrey, que además de fabricar balanzas también fabrican aparatos gastronómicos. Nuestro posicionamiento en México no es muy grande, debido a que la empresa recientemente está incursionando en este mercado y además al ser argentina, no creen que podamos exportar tecnología, pero bueno es un proceso que lleva tiempo y hay que tener paciencia y sobre todo calidad del producto y luego el tiempo va a decir cómo evoluciona la marca. La intención de Kretz es tener un servicio post venta muy ágil, con una respuesta al cliente en el momento, con repuestos y tratar de solucionar las cosas lo más rápido posible porque si al cliente se le rompe la balanza no puedo trabajar y pierde dinero.

¿Cuáles son los principales objetivos de la empresa en el ámbito del comercio exterior?

Los objetivos son este nuevo proyecto de México, y seguir creciendo a nivel internacional y captar nuevos mercados, lo cual cuesta mucho debido a que no es un producto de consumo masivo, sino un bien de capital que no cualquier persona lo compra. También queremos tratar de completar los países faltantes de Latinoamérica y posicionarnos bien en los mercados en los cuales estamos.

¿Qué otros competidores tienen en el mercado Mexicano?

Tenemos competidores Europeos, Americanos y Chinos, si bien son fuertes pero al tener una gran estructura atrás, tienen que tener una propuesta de venta muy fuerte. Una ventaja que tenemos es que, por ser una industria mediana, nos podemos adaptar a los requerimientos de los clientes, lo cual no lo hacen las grandes industrias, con modelos preestablecidos.

¿Analizaron llegar al mercado Europeo desde México?

Si, en realidad utilizamos a México como una plataforma, para poder saltar luego a Europa. Si bien no conozco el proyecto ni en cuanto tiempo se va a poner en práctica, es una excelente oportunidad para entrar en EEUU y en Europa por los tratados que posee México. La idea es posicionarse muy bien en México y poder dar el salto a estos nuevos mercados.