

Plan de Negocios para la Exportación de Máquinas para la fabricación de Pastas Frescas Marca D´alessio.

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

Profesor Director de Tesis:

Prof. Ing. Enzo Campana

Presentado por:

Tomás Pablo Guerrino

421 y 133 N° 3208 Villa Elisa

(1894) La Plata

Fecha de entrega: 09-04-2013

PRÓLOGO Y AGRADECIMIENTOS

Antes que nada, quiero agradecer a la EPMI, a todos sus directivos y profesores.

En especial a la Secretaria Académica Cdra. Liesel Bischoff que durante toda la Maestría nos ha brindado todo de sí.

Al Prof. Ing. Enzo Campana por motivarme en el desarrollo de esta Tesis.

A mi esposa y mis hijos que me han apoyado desde el comienzo hasta el final.

A mi padre que si estuviera se sentiría muy orgulloso.

A mi madre por ser como es.

Al analizar los posibles temas para ser presentados en este trabajo de investigación consideré oportuno aplicar los conocimientos académicos obtenidos y llevarlos a la práctica sobre un caso real donde una empresa Pyme Argentina quiere incursionar en negocios internacionales y por diferentes motivos no ha podido establecer un plan de negocios para la exportación de los productos que fabrica.

ÍNDICE TEMÁTICO	Pág.
1 ALCANCE, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	6
2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	7
2.1 Antecedentes	7
2.2. Valores	8
2.2.1 Visión	8
2.2.2 Misión	8
2.3 Escenario de la empresa	8
2.3.1 Instalaciones	8
2.3.2 Estructura organizacional	9
2.3.3 Nivel de internacionalización alcanzado	10
2.4 Portfolio de Productos	11
3 PLAN DE NEGOCIOS	19
3.1 Características del producto	19
3.2 Clasificación del producto en el N.C.M	19
3.2.1 Reglamentación y normas para la exportación	20
3.2.2 Requisitos aduaneros y aranceles de exportación	20
3.2.3 Mercado único y libre de cambios	21
3.2.4 Embalaje para exportación	21
3.2.5 Plan financiero	21
3.3 Fortalezas y debilidades	22
3.3.1 Fortalezas	22
3.3.2 Debilidades	22
3.3.3 Oportunidades	22

3.3.4 Amenazas	23
4 IDENTIFICACION DE LOS MERCADOS POTENCIALES	23
4.1 Uruguay	25
4.1.1 Aspectos generales	25
4.1.2 Economía y negocios	26
4.1.3 Principales indicadores económicos del Uruguay	27
4.1.4 Balanza comercial Uruguay-Argentina	27
4.1.5 Infraestructura, transporte y comunicaciones	29
4.1.6 Transporte carretero	30
4.1.7 Transporte ferroviario	30
4.1.8 Transporte fluvial y marítimo	31
4.1.9 Transporte aéreo	31
4.1.10 Normas legales para el ingreso de productos en Uruguay	32
4.1.11 Costo de introducción de las mercaderías importadas	33
4.1.12 Valoración aduanera	33
4.1.13 Impuestos internos	34
4.1.14 Tasas de servicios	34
4.1.15 Costos portuarios	35
4.2 Mercado Meta	36
4.2.1 Características del mercado de pastas	36
4.2.2 Canales de distribución	40
5 ESQUEMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	42
5.1 Definición del precio de exportación	42
5.2 Aspectos logísticos	44
5.3 Promoción	44
5.4 Resultado económico proyectado	45

6 CONCLUSIONES	46
7 BIBLIOGRAFÍA	48
8 OTRAS FUENTES	48
9 ANEXOS	50
Índice de Anexos	
Anexo 1 Distribución poblacional del Uruguay	50
Anexo 2 Consumo de pasta per cápita por país en 2011 (kg)	51
Anexo 3 Modelo de contrato de agente de ventas	52
Anexo 4 Costos Internos en Uruguay	54
Índice de Cuadros	
Cuadro 1 Clasificación PyME	8
Cuadro 2 Principales proyecciones económicas	27
Cuadro 3 Sector externo	27
Cuadro 4 Intercambio comercial entre Uruguay –Argentina	29
Cuadro 5 Tasa por servicios extraordinarios	35
Cuadro 6 Determinación del precio de exportación Prensa Super Lujo	43
Cuadro 7 Cálculo flete vía aérea Buenos Aires – Montevideo	44
Cuadro 8 Proyección de resultados	45
Índice de Gráficos	
Gráfico 1 Exportaciones uruguayas de bienes hacia Argentina	28
Gráfico 2 Importaciones uruguayas desde Argentina	29
Índice de Imágenes	
Imagen 1 Fusilera 2 prensa para fideos	12
Imagen 2 Fusilera standard prensa para fideos	13
Imagen 3 Nueva fusilera super lujo	14
Imagen 4 Máquina combinada	15
Imagen 5 Ralladora o picadora individual	16
Imagen 6 Amasadora auxiliar	17
Imagen 7 Amasadora térmica	18

1 ALCANCE, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El presente trabajo tiene el objeto de desarrollar un plan de negocios para la exportación de las máquinas que fabrica la empresa Sucesores de Pedro D'alesio S.R.L.

Incursionarla en una etapa experimental de exportación donde adquiera experiencia y pueda consolidar sus exportaciones en forma continua.

Para llevarlo a cabo analizaremos las competencias de la empresa a los efectos de verificar alternativas de solución para la situación actual de empresa.

1.1 Objetivos

1.2 Desarrollar el Plan de Negocios de exportación.

1.3 Evaluar y realizar un diagnóstico del escenario de la empresa.

1.4 Identificar los mercados potenciales.

1.5 Definir la implementación del plan de negocios y plazos para llevarlo a cabo.

1.6 Analizar las barreras de ingreso y el marco legal del Mercado destino.

1.7 Definir el precio de exportación

1.8 Determinar los aspectos logísticos de exportación

1.9 Comercialización

1.10 Análisis económico

1.11 Conclusiones

2 Metodología

Se realizará la investigación en forma vivencial de campo analizando variables cualitativas y cuantitativas.

Las herramientas a ser utilizadas:

Entrevistas en profundidad a los dueños y empleados.

Observación del clima y la cultura empresarial.

Cuantitativas:

Se realizará un análisis económico para definir precio de exportación, márgenes de utilidad y resultado.

Búsqueda en internet de información primaria.

Bibliografía de consulta.

2 PRESENTACION DE LA EMPRESA

2.1 Antecedentes

D'alesio es una empresa familiar que fabrica máquinas y accesorios para la elaboración de pastas frescas. Su historia en el sector comienza hace 50 años y hoy los sucesores de Pedro D'alesio continúan su trayectoria certificando la calidad de sus productos. Si bien la empresa ha realizado exportaciones ocasionales de carácter pasiva no ha generado ninguna estrategia proactiva para internacionalizarse por diferentes temores que ameritan una revisión del plan de negocios.

Pedro D'alesio fundador de la empresa comenzó su trayectoria trabajando como técnico en la antigua fábrica de máquinas Cerrini. Su espíritu emprendedor hizo llevarlo a comprar una propiedad en la Ciudad de Buenos Aires con el objetivo de establecer su propia fábrica de máquinas para la elaboración de pastas frescas.

La empresa se constituyó formalmente en el año 1984, donde se establece el contrato social de la misma bajo la actividad principal "Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco", su denominación **Sucesores de Pedro D'alesio S.R.L con C.U.I.T 30-50484751-5**. Está localizada en la Ciudad de Buenos Aires, en la calle Camarones 4851/53, barrio de de Villa Luro Tel:005411-4639-0005 / 4567-5215 CP (C1407FNF) C.A.B.A donde se encuentra la fábrica, el depósito y un pequeño show room donde exhibe sus máquinas. En la actualidad siendo una empresa industrial que factura (entre \$ 1.800.000 y \$ 10.300.000) es categorizada como una Pequeña Empresa de acuerdo a la clasificación establecida en la Resolución Nº 21 del 2010 de la Leyes 24.467 y 25.300 ambas de la Ex Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa¹.

¹ Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional <http://www.sepyme.gob.ar>

Cuadro 1 Clasificación Pyme

SECTOR					
TAMAÑO	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro Empresa	610.000	1.800.000	2.400.000	590.000	760.000
Pequeña Empresa	4.100.000	10.300.000	14.000.000	4.300.000	4.800.000
Mediana Empresa	24.100.000	82.200.000	111.900.000	28.300.000	37.700.000

Fuente: Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional

2.2 Valores

2.2.1 Visión

Ser líderes regionales en la producción de máquinas y accesorios para la industria de pastas frescas.

2.2.2 Misión

Producir máquinas y accesorios para la elaboración de pastas frescas comprometiéndonos con el desarrollo tecnológico y la calidad puesta al servicio de la industria para brindar máximos resultados y mínimo mantenimiento.

Su eslogan es: **“Cuando usted elige D’Alessio, más que por una máquina se está decidiendo por la calidad probada a través del tiempo en la elaboración de pastas frescas”**.

2.3 Escenario de la Empresa

2.3.1 Instalaciones

D’Alessio dispone de una línea de producción compuesta de cuatro tornos, una fresadora, dos laminadores y un pantógrafo. La misma está dispuesta en un espacio edilicio de 80 m², cuenta con un depósito secundario de 50 m² utilizado para almacenar los insumos productivos y productos terminados. La oficina comercial es de 20 m² y se utiliza además como show-room.

La línea de producción es por procesos. De acuerdo a la prioridad de cada cliente se establece un criterio de orden de trabajo sin tener una política de producción y abastecimiento claramente definida.

La capacidad instalada permite producir una máquina en forma mensual con posibilidad de ser ampliada .Los plazos de entrega son de 90 días a partir de la orden de compra y el pago del 50 % del valor de la misma en forma anticipada.

A partir de la compra de un centro de mecanizado los tiempos de entrega se reducirán a la mitad ,lo que le permitirá producir dos máquinas adicionales mensuales y lograr un acabado de producto de mayor calidad ,con el objetivo de internacionalizar la empresa y adecuar su producción para atender mercados regionales .En lo que respecta a los sistemas de información ,no dispone de ningún sistema operativo para el control de la información ni realiza estudios de mercado para vigilar el accionar de la competencia .

Si bien la empresa utiliza materias primas provenientes de empresas nacionales de primer nivel que certifican con normas de calidad ISO 9001, no ha incursionado aún en certificar sus productos bajo esas normas.

Dentro del plan de mejoras se atenderán dichos aspectos a los efectos de poder controlar los procesos y sumarle valor agregado a su producto terminado o bien cumplir con exigencias de ciertos mercados internacionales.

2.3.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa es de bajo reconocimiento formal.² Actualmente la empresa es dirigida por sus socios gerentes Susana D´Alessio y Martín Iazurlo quienes se reparten funciones en el management de la organización: Susana se ocupa de los aspectos administrativos y facturación. Martín de las ventas domésticas e internacionales y el departamento de producción. Además cuentan con el apoyo de un staff conformado por un estudio jurídico contable, realizando las liquidaciones de haberes, aspectos vinculados a temas impositivos y jurídicos.

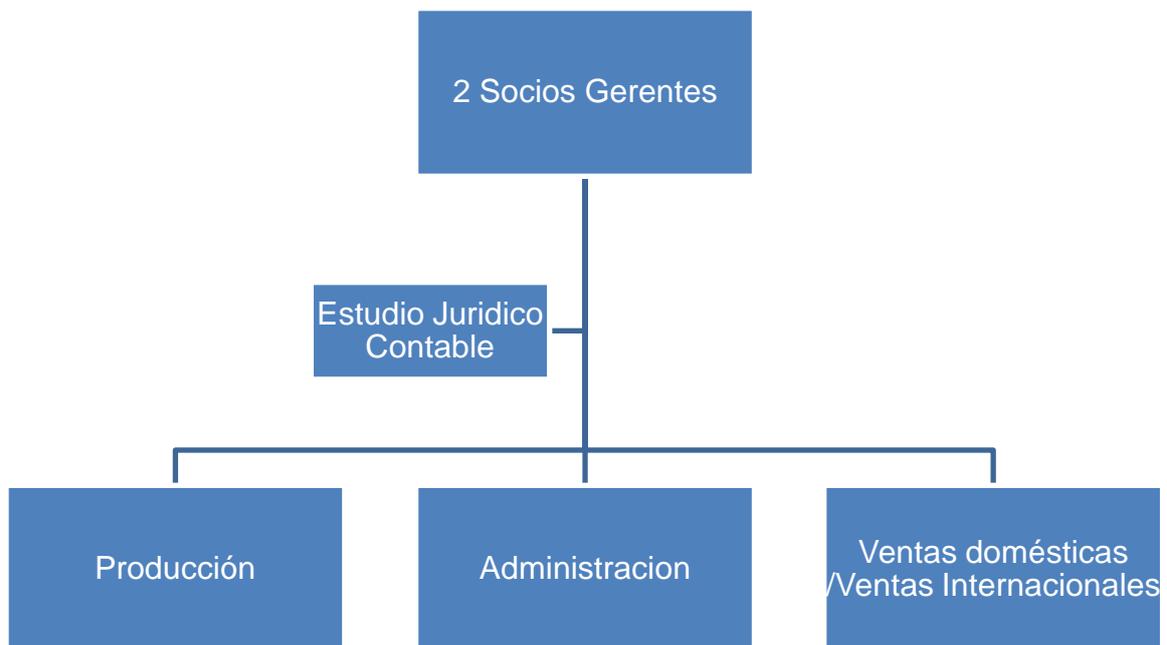
La mano de obra es especializada en la industria metalúrgica, cuenta con seis operarios técnicos y su labor es específica, cada uno de ellos maneja una máquina, y son coordinados y supervisados por Martín Iazurlo.

² Arese, Héctor Felix, Introducción al Comercio Exterior ,Grupo Editorial Norma
Esta modalidad se da principalmente en las empresas que comienzan a vender sus productos como extensión de actividades y establecen un primer departamento de exportación. Es decir que atendiendo a los diseños señalados la estructura con bajo reconocimiento formal tendrá un esquema en el cual el departamento de exportación será un apéndice menor en la empresa.

El horario de trabajo es de 8.00 a 18.00 hs con un receso de 1 hora para almorzar.

Cada uno de los empleados es un eslabón fundamental para el cumplimiento de las tareas productivas.

En el siguiente organigrama se describen las áreas que conforman la estructura organizacional.



2.3.3 Nivel de internacionalización alcanzado

D´alessio, hasta el momento no ha desarrollado ninguna estrategia de exportación por diferentes causas que inciden en su internacionalización, una de ellas es por falta de conciencia exportadora y una actitud pasiva frente a los negocios internacionales.

Ante las entrevistas realizadas a los socios y a su personal técnico a la hora de responder particularmente sobre este tema contestaron que las exportaciones realizadas fueron generadas por pedidos puntuales del exterior.

La visión de los socios en este momento es llevar a cabo un plan de negocios de exportación que sea en forma gradual a los efectos de generar una retroalimentación dentro de la empresa según las distintas experiencias que se van desarrollando en los mercados externos.

La capacidad de aprendizaje que genera esta actitud y las decisiones basadas en ella, permitirán que la conciencia exportadora se vaya auto impulsando a lo largo del tiempo.

También se irá incrementando de manera progresiva, el grado de dificultad de los mercados accedidos (desde los más simples hacia los más complejos).

Esto implica también que la empresa deberá realizar una creciente asignación de recursos monetarios, financieros, productivos y humanos hacia los mercados internacionales a medida que se vaya afianzando en los mismos.³

2.4 Portfolio de Productos

Los productos que fabrica la empresa se comercializan con la marca D'alesio, sus principales clientes son fábricas de pastas frescas, supermercados y restaurantes.

En la actualidad la empresa es líder en la fabricación de las máquinas para elaborar pastas frescas, prensas para fideos (Fusileras y Máquinas combinadas). Hace más de 10 años D'alesio celebró un acuerdo con la empresa Farina Máquinas S.A donde se estableció un convenio de producción por el cual Farina Máquinas se dedicaría a la fabricación de máquinas ravioleras y D'alesio a las máquinas combinadas.

De esta manera el mercado es atendido por las dos empresas en cada especialidad.

Productos :

- Prensas para fideos (Fusileras)
- Máquinas combinadas (Fusileras y relleno)
- Ralladoras y picadoras individuales
- Amasadoras auxiliares
- Amasadoras térmicas
- Matrices para prensas
- Accesorios

Dentro de la línea de prensas para fideos se encuentran las fusileras en sus diferentes versiones con su registro y patente industrial.

³ Cignacco, Bruno Roque –Fundamentos de comercialización internacional para Pymes 1ª Edición, Macchi 2004

A continuación se detallan los productos con sus correspondientes características técnicas :

Producto	Fusilera® 2 Prensa para Fideos
Características técnicas	Gabinete de acero inoxidable ,amasadora incorporada
Motor	Principal 4 HP corriente /AC 220/380 ,amasadora 2 HP corriente /AC 220/380
Capacidad productiva	60/90 Kg/hora
Dimensiones y peso	Largo 0,65m ancho 0,60m alto 1,60m Peso :500 Kg



Imagen 1 Fusilera® 2 Prensa para Fideos

Producto	Fusilera® Standard Prensa de Fideos
Características técnicas	Gabinete de acero inoxidable o color
Motor	Principal 2,5 HP corriente /AC 220/380
Capacidad productiva	50 Kg/hora
Dimensiones y peso	Largo 0,35m ancho 0,80m alto 1,40m Peso :235 Kg



Imagen 2 Fusilera® Standard Prensa de Fideos

Producto	Nueva Fusilera® Super Lujo
Características técnicas	Gabinete de acero inoxidable ,rellena ,sella y corta automáticamente
Motor	Principal 2,5 HP corriente /AC 220/380 ,variador de velocidad para cortar distintos largos de pastas rellenas
Capacidad productiva	50/60 Kg/hora
Dimensiones y peso	Largo 0,95m ancho 0,85 alto 1,45m Peso :375 Kg



Imagen 3 **Nueva Fusilera® Super Lujo**

Producto	Máquina Combinada
Características técnicas	Gabinete de acero inoxidable, rodillo rallador en acero inoxidable al cromo níquel, para rallado grueso o fino del queso. Limpia, pica y ralla sustancias alimenticias.
Motor	2 motores de 3 HP corriente AC 220/380
Capacidad productiva	Rallado grueso 200Kg/hora Picadora 700 Kg/hora
Dimensiones y peso	Largo 0,80m ancho 0,50m alto 1,75m Peso :355 Kg



Imagen 4 Máquina Combinada

Producto	Ralladora o Picadora individual
Características técnicas	Gabinete de acero inoxidable ,rodillo rallador en acero inoxidable al cromo niquel,para rallado grueso o fino del queso.
Motor	2 motores de 3HP corriente AC 220/380
Capacidad productiva	Rallado grueso 70Kg/hora
Dimensiones y peso	Largo 0,40m ancho 0,50m alto 1,75m Peso :355 Kg



Imagen 5 **Ralladora o Picadora individual**

Producto	Amasadora Auxiliar
Características técnicas	Totalmente de aluminio anticorrosivo y acero inoxidable. Batea enteriza en acero inoxidable higiénica y sin pintura
Motor	Con mechero de 18.000 cal./hora para gas natural, garrafa o supergas. Motor: 2HP Corriente/ AC 220/ 380 / 3HP
Capacidad productiva	50 a 100 Kg/hora
Dimensiones y peso	Largo 0,70m ancho 0,40m alto 0,90 m Largo 1,60m ancho 0,60m alto 1,00 m Peso :85 /300 Kg



Imagen 6 **Amasadora Auxiliar**

Producto	Amasadora Térmica
Características técnicas	Totalmente de aluminio anticorrosivo y acero inoxidable. Batea enteriza en acero inoxidable higiénica y sin pintura La especialidad de esta máquina es el cocinado de masa para ñoquis. También amasa los rellenos generales y cualquier otro uso como amasadora. Fácil manejo y limpieza Evita desperdicios
Motor	Con mechero de 18.000 cal./hora para gas natural, garrafa o supergas. Motor: 1HP Corriente/ AC 220/ 380 /
Capacidad productiva	Dos tamaños 20/40 Kg. Capacidad para amasado de ñoquis hasta 40Kg. 40 a 80Kg./Hora Incluyendo el hervido del agua.
Dimensiones y peso	Largo 0,65m ancho 0,60m alto 0,95 m Largo 0,85m ancho 0,80m alto 1,20 m Peso :135 /275 Kgs



Imagen 7 Amasadora Térmica

3 PLAN DE NEGOCIOS

El producto principal que se comercializará internacionalmente en una primera etapa bajo la marca D'aleccio será la máquina **Nueva Fusilera Super Lujo**, con registro de patente industrial N° 179799 y 179715 .

Posteriormente se complementará con otros productos de su portfolio.

3.1 Características del producto

Capacidad productiva de 50/60 Kg /hora .Su motor principal es de 2,5 HP /corriente AC 220/380, dispone de un variador de velocidad que permite cortar en distintos largos las pastas rellenas .Su gabinete exterior es de Acero Inoxidable calidad AISI 304 .Sus medidas son (Largo 0,95m x Ancho 0,85m x Altura 1,45m) y su peso neto es de 375 Kg. El diseño es innovador, ocupa poco espacio físico y tiene la característica de poder elaborar diferentes tipos de fideos y además fideos rellenos por lo que se la define como **dos en uno** brindando una ventaja competitiva a la hora de ser comparada con otras máquinas de la industria .La empresa proporcionará un servicio de post venta y una garantía de un año por posibles deficiencias que puedan sufrir los principales elementos de la misma que serán establecidos en el contrato de compra venta internacional .

3.2 Clasificación del producto en el N.C.M (nomenclador común del Mercosur).

De las reglas generales para la interpretación del sistema armonizado de clasificación de las mercaderías, se obtiene la clasificación de los productos en la sección XVI Máquinas y aparatos, material eléctrico y sus partes ; aparatos de grabación o de reproducción de imágenes y sonido en televisión ,y las partes y accesorios de estos aparatos.

La nota de sección Cap.84 Reactores nucleares, calderas ,máquinas ,aparatos y artefactos mecánicos ;partes de estas máquinas o aparatos ⁴.

Finalmente es el N.C.M 8438.10.00

⁴ Nomenclador Común del Mercosur <http://www.aduanaargentina.com/nc.php> extraído el día 9/02/2013

Descripción :

De rellenar

Máquinas y aparatos para la fabricación de pastas alimenticias

- Máquinas y aparatos para panadería, pastelería, galletería o la fabricación de pastas alimenticias máquinas y aparatos, no expresados ni comprendidos en otra parte de este capítulo, para la preparación o fabricación industrial de alimentos o bebidas, excepto las máquinas y aparatos para extracción o preparación de aceites o grasas, animales o vegetales fijos.

Capítulo 84

Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos.

Partida 8410

Máquinas y aparatos, no expresados ni comprendidos en otra parte de este capítulo, para la preparación o fabricación industrial de alimentos o bebidas, excepto las máquinas y aparatos para extracción o preparación de aceites o grasas, animales o vegetales fijos.

Sub partida y Sub partida regional 8410.10.00- Máquinas y aparatos para panadería, pastelería, galletería o la fabricación de pastas alimenticias.

8438.10.00.240 U SIM (Sistema informático María) ítem De rellenar
--

3.2 .1 Reglamentación y Normas para la exportación

Determinada la posición arancelaria del producto se analizarán los requisitos e intervenciones necesarias para realizar la exportación.

3.2.2 Requisitos Aduaneros y aranceles de exportación

- Contratación de un despachante de Aduana.
- Actualización e inscripción como importador /exportador en el Sistema Registral .
- El producto no requiere de intervenciones previas
- Para la exportación esta máquina percibe un reintegro del 6 % sobre el precio

FOB y tributa un arancel en concepto de derecho de exportación del 5 %.

3.2.3 Mercado Único y Libre de Cambios

Los exportadores deben ingresar al sistema financiero los fondos provenientes de las operaciones de exportación dentro de los **360 días** corridos contados a partir de la fecha en que se haya efectivizado el embarque.⁵

3.2.4 Embalaje para exportación:

Se diseñara un embalaje adecuado para exportación que cubra los riesgos logísticos que implica el transporte internacional considerando todos los posibles medios de transporte (aéreo, terrestre y marítimo).

Cajón de madera fumigada cumpliendo normas internacionales, rotulado detallando nombre del fabricante, marca, modelo, y cliente del exterior indicando además que se trata de un PRODUCTO PARA EXPORTACIÓN de INDUSTRIA ARGENTINA.

Peso Neto: 375 Kg

Peso Bruto: 425 Kg

Medidas del cajón :(Largo 1 m x Ancho 0,90 m x Altura 1,50 m) sobre pallet de iguales medidas con fijaciones y sujeciones que eviten su desplazamiento.

El comprador habitualmente especifica las marcas de exportación necesarias para facilitar la recepción en destino.

A partir de estos pesos y medidas podremos determinar el costo del flete internacional a ser utilizado.

3.2.5 Plan Financiero

Para llevar a cabo el plan de negocios la empresa invertirá en un centro de mecanizado con recursos propios que le permitirá producir dos máquinas en forma mensual de las cuales se proyectará la venta de una máquina cada dos

⁵ Mercado Único de Divisas Res.MEFP 231/12 Res.MEFP 142/12 www.pcram.net extraído el día 13/2/2013

meses a partir de los primeros seis meses de la fecha de inicio del proyecto .El costo de la inversión inicial será de U\$S 50.000.

3.3 Fortalezas y Debilidades

3.3.1 Fortalezas

Inversión inicial relativamente baja.

Producto innovador de alta producción.

Posibilidad de complementar el producto con otros de su portfolio.

Flexibilidad a la producción.

Capacidad de ampliar su producción.

Afianzar el producto en el mercado interno como alternativa o complemento a la exportación a futuro.

3.3.2 Debilidades

Inexperiencia en Negocios internacionales.

Poca intervención en Ferias y rondas de negocios.

Capacidad de producción acotada.

3.3.3 Oportunidades

Incremento del consumo de pastas a nivel mundial.

Bajas barreras de salida.

Máquina dos en uno permite elaborar pastas rellenas y fideos.

A nivel región mediante los acuerdos y tratados vigentes los niveles de aranceles son inferiores a los que se practican con países no integrantes.

Certificar productos con normas de calidad.

3.3.4 Amenazas

Competencia en el mercado de máquinas italianas, muy bien posicionadas en la mente del consumidor a nivel nacional y mundial.

4 IDENTIFICACION DE LOS MERCADOS POTENCIALES

Como consecuencia del diagnóstico interno que presenta la empresa D´alessio , donde su experiencia en los negocios internacionales es escasa y a los efectos de obtener ventajas tanto logísticas como competitivas se han seleccionado tres países alternativos integrantes del Mercosur para ser analizados ,entre ellos : Brasil ,Chile y Uruguay .

Si bien a priori Brasil presenta características muy interesantes en términos de volumen poblacional e indicadores económicos, el consumo de 6,4 kilos por habitante, predominó en el 2010, la preferencia por las pastas secas (5,2 kilos por habitante), seguido de las pastas instantáneas (0,9 kilos per capita) y luego las pastas frescas, según cifras de ABIMA - Asociación Brasileña de Industrias de Masas Alimenticias. El mercado brasileño es un actor importante en la producción de pastas alimenticias a nivel mundial. Según la misma fuente de información, su volumen de producción anual asciende a más de un millón de toneladas, situándose como el tercer productor global, por debajo de Italia y Estados Unidos. A nivel mundial, el principal país consumidor de pastas es Italia, seguido de Venezuela y Túnez. Hay, además, una diferencia con respecto a la producción y el consumo: en Italia se consumen mayoritariamente pastas secas, mientras que en Sudamérica las ventas están más equilibradas entre frescas y secas.⁶

Chile es el segundo consumidor en Latinoamérica, ubicándose en la posición N°8, con un consumo por habitante de 8,4 kilos según la International Pasta Organisation. Durante el año 2010 se consumieron aproximadamente (119.200) toneladas de pastas de las cuales (118.400) toneladas de pastas secas y 800 toneladas de pastas frescas.⁷

⁶ ABIMA -Asociación Brasileña de Industrias de Masas Alimenticias
<http://abima.com.br/estMercNacMassas.asp> extraído el día 15 de Febrero de 2013

⁷International Pasta Organisation <http://www.internationalpasta.org> extraído el día 15 de Febrero de 2013

Tanto Brasil como Chile son grandes consumidores de pastas, pero las costumbres y los hábitos en el consumo se concentran en las pastas secas. En Uruguay, este rubro comprende varios segmentos: pastas frescas, pastas envasadas al vacío, pastas secas (fideos), masas de hojaldre y salsas. La venta anual de todo el sector, incluyendo fideerías, está en el entorno de las 25.000 toneladas, según un estudio realizado por Equipos Retail. Esto supone un consumo per cápita de unos 7,5 kilos por año, cifra similar a la de Argentina pero muy inferior a la de Italia, el país consumidor por excelencia con 28 kilos anuales.⁸

El consumo de pastas frescas y envasadas al vacío en Uruguay es de aproximadamente unas 13.000 toneladas por año, de acuerdo con estimaciones de la Cámara Uruguaya de Fabricantes de Pastas. La "pasta", vocablo de origen italiano que abarca todas las variedades de formas y tamaños de productos elaborados con harina y agua, es uno de los alimentos básicos de la dieta de los uruguayos por sus excelentes propiedades nutritivas y su precio muy accesible.⁹

Si consideramos las ventajas logísticas podemos decir que la vecindad geográfica representa un factor estratégico en la decisión de nuestro mercado de destino:

Costos menores en transportes.

Fácil acceso.

Disponibilidad inmediata de medios de transportes tanto: aéreos, lacustres y terrestres.

Lead time reducido.

Idioma.

Las ventajas económicas son claramente notorias frente a la competencia internacional, al aplicar el régimen de importación de Normas de Origen vigente en el Mercosur.

⁸ <http://www.equiposretail.com.uy> extraído el día 15 de Febrero de 2013

⁹ <http://www.pasterosuruquayos.com> extraído el día 15 de Febrero de 2013

Para los países signatarios, mediante la certificación de origen del producto la tributación arancelaria es del 0 %.¹⁰ El arancel extrazona para los países no signatarios es del 14 % y los precios de los productos similares oscilan entre los 25000 y 30000 Euros.¹¹

Por lo expuesto anteriormente Uruguay se presenta como la elección más atractiva para el desarrollo de nuestro plan de negocios de exportación.

4.1 URUGUAY

4.1.1 Aspectos generales

Uruguay está ubicado en América del Sur, sobre la costa atlántica entre Brasil al Noreste y Argentina al oeste. Tiene una superficie de 176.000 km² y 138.000 km² de aguas jurisdiccionales. Montevideo, su capital, es el centro administrativo del MERCOSUR. Las ciudades más populosas son Montevideo, así como Paysandú y Salto, sobre la costa del Río Uruguay y Punta del Este, sobre la costa atlántica, a 120 kilómetros de Montevideo, uno de los balnearios más conocidos en América del Sur. La población del Uruguay es de 3.344.938 habitantes, de los cuales cerca de 1,5 Millones viven en Montevideo y sus alrededores. Para el conjunto del país Aproximadamente el 90% de la población es urbana. Su moneda es el peso uruguayo. No existe población indígena; un alto porcentaje de los uruguayos son Descendientes de inmigrantes europeos, principalmente españoles e italianos. El crecimiento de la población es uno de los más bajos de América Latina: 0,6% Por año.¹²

¹⁰ Aiera Asociación de importadores y Exportadores de la República Argentina www.aiera.org

¹¹ Dominioni Punto & Pasta www.dominioni.it extraído el día 10 de Enero de 2013

¹² http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/mercado/material/GUIA_NEGOCIOS_2012

4.1.2 Economía y Negocios

Si bien el sector servicios absorbe la mayor parte del PBI, la principal fuente de riqueza del país (y fuente de divisas) es la agroindustria, que supone más del 60% de las exportaciones totales. En cualquier caso, la matriz productiva del Uruguay está sufriendo importantes transformaciones, especialmente por la importancia del sector forestal, que ha comenzado a transitar la fase de industrialización de la madera en forma generalizada, en base al stock disponible obtenido de los bosques sembrados en los últimos quince años. Uruguay es un país agro exportador, por lo que la agricultura (arroz, trigo, maíz, girasol, lino, soja, remolacha azucarera, caña de azúcar) y la ganadería (vacunos, ovinos) son los recursos fundamentales de su economía. Las industrias principales son la lechera y sus derivados, papel, cartón, fertilizantes, alcoholes, cemento y refinación de hidrocarburos. Si bien los recursos minerales y energéticos son escasos, existen grandes yacimientos de ágatas en el norte del país, como de granito, mármol, y extracción de oro en la localidad de Minas de Corrales. En el sector servicios, los principales sectores son el turismo, el sector financiero, los servicios logísticos y de transporte. Otro de los principales ingresos económicos del país es el turismo que cuenta con una línea costera sobre el Río de la Plata y el Océano Atlántico está salpicado de balnearios, entre los que se destacan Punta del Este y Piriápolis, de fama internacional. El turismo agropecuario, histórico y termal también tiene importancia. Algunas de las grandes empresas multinacionales como BOTNIA y WEYERHAEUSER ya se han instalado en Uruguay. Otras como Stora-Enso o Portucel tienen importantes proyectos en estudio, permitiendo que la industria de transformación de la madera (química y mecánica) pase a cobrar un papel determinante. Entre las principales vulnerabilidades de la estructura económica del país cabe destacar su dependencia energética, puesto que prácticamente la única fuente de energía primaria existente es la hidroeléctrica. Una de las grandes apuestas futuras del país en este ámbito está en las energías renovables, especialmente la energía

eólica. Uruguay es miembro del MERCOSUR y sus principales socios comerciales son la Argentina, Brasil y China.¹³

4.1.3 Principales indicadores económicos del Uruguay

Cuadro 2 :Principales Proyecciones económicas

	2006	2007	2008	2009	2010	2011(*)
PBI (var. en %)	4,3%	7,5%	8,5%	2,9%	8,3%	5,7%
PBI (millones U\$S)	19.812	23.960	31.198	31.532	40.853	48.066
PBI per cápita (U\$S)	5.977	7.208	9.357	9.427	12.171	14.269
Tasa media de desempleo (prom. anual)	10,9%	9,2%	7,6%	7,3%	6,7%	6,0%
Resultado Fiscal (% del PBI)	0,5%	0,0%	-1,5%	-1,7%	-1,2%	-1,1%
Inflación (dic-dic)	6,4%	8,5%	9,2%	5,9%	6,9%	6,8%
Devaluación (dic-dic)	1,2%	-11,9%	13,0%	-19,4%	2,4%	-3,0%
Salario Real Privado (var. prom.anual)	5,0%	4,5%	3,5%	8,0%	3,6%	5,0%

Fuente: Subsecretaría de Comercio Internacional .Dirección General de Estrategias de Comercio Exterior de la República Argentina

Cuadro 3 :Sector Externo

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Balanza Comercial	-821	-1.113	-3.127	-1.521	-1.860	-1.888
Exportaciones(FOB)	3.985	4.514	5.942	5.386	6.762	7.331
Importaciones (CIF)	4.806	5.628	9.609	6.907	8.622	9.219
Cuenta Corriente	-392	-221	-1.486	215	278	118

Fuente: Subsecretaría de Comercio Internacional .Dirección General de Estrategias de Comercio Exterior de la República Argentina

4.1.4 Balanza comercial Uruguay –Argentina

Las relaciones comerciales entre Uruguay y Argentina han sido de gran relevancia para el sector externo uruguayo, dado que Argentina es uno de los principales socios tanto en las exportaciones como en las importaciones.

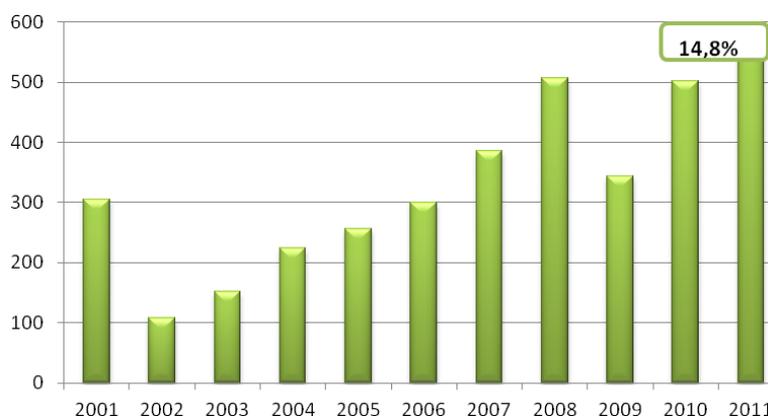
El saldo de la balanza comercial entre Uruguay y Argentina fue deficitario para todo el periodo comprendido entre 2001-2011. No obstante, en los últimos tres años, el déficit se ha profundizado fundamentalmente por el fuerte aumento de las importaciones, llegando al año 2011 con el mayor saldo negativo (US\$ 1.238 millones).

¹³ Subsecretaría de Comercio Internacional. Dirección General de Estrategias de Comercio Exterior de la República Argentina- Infocopa Uruguay 2011-Información comercial por país.

Al analizar la evolución de las exportaciones uruguayas de bienes a dicho destino se constata que estas presentan una tendencia creciente, registrando un crecimiento interanual promedio del 6,6% en el periodo 2001-2011.

Luego de la crisis de 2002, las exportaciones hacia Argentina presentaron un crecimiento sostenido hasta el año 2008 inclusive, para descender durante el 2009 en más de 30%.

Gráfico N° 1- Exportaciones uruguayas de Bienes hacia Argentina (Millones U\$S)



Fuente: Subsecretaría de Comercio Internacional .Dirección General de Estrategias de Comercio Exterior de la República Argentina.

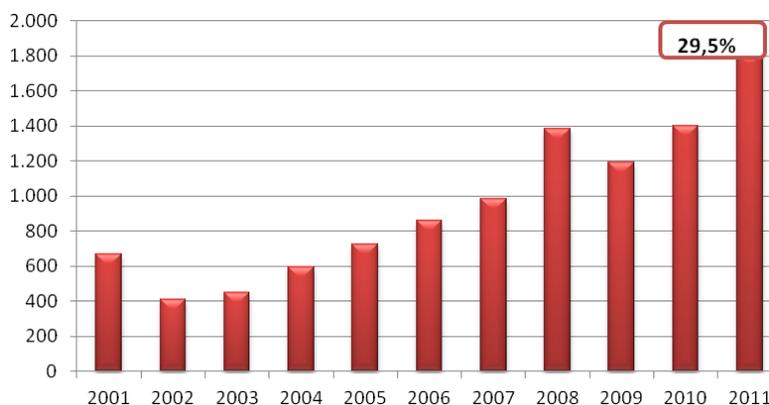
En 2010 las ventas al exterior totalizaron US\$ 502 millones, lo que implicó un aumento significativo del orden del 46% con respecto al año 2009, lo que permitió alcanzar niveles similares a los del año 2008. Por su parte en 2011, las ventas hacia Argentina llegaron a un nuevo récord de US\$ 576, lo que significa un aumento de 14% respecto a 2010.

Por su parte, las importaciones tuvieron un comportamiento en tendencia similar al de las exportaciones en los últimos años.

Esto implica que las compras desde Argentina se han casi duplicado (desde el año 2005), al igual que las ventas, lo que explica que el déficit comercial también se haya casi duplicado en el mismo periodo. En el 2011 las importaciones desde Argentina aumentaron casi en 30% en relación al año 2010. ¹⁴

¹⁴ URUGUAY XXI - Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones
<http://www.uruguayxxi.gub.uy>

Gráfico 2: Importaciones uruguayas de Bienes desde Argentina (Millones U\$S)



Fuente: Subsecretaría de Comercio Internacional .Dirección General de Estrategias de Comercio Exterior de la República Argentina.

Cuadro 4: Intercambio comercial entre Uruguay y Argentina (Millones U\$S)

Periodo	Expo Arg	Impo Arg	Saldo	Com Bil
2003	531,3	163,50	367,80	694,80
2004	662,96	226,60	436,36	889,56
2005	844,62	268,76	575,86	1113,38
2006	1174,82	301,19	873,63	1476,01
2007	1173,37	458,43	714,94	1631,8
2008	1174,42	527,16	1237,26	2291,58
2009	1606,29	348,26	1258,03	1954,55
2010	1552,15	586,74	956,41	2138,89

Fuente: Fundación Exportar en base de datos infojust

El siguiente cuadro nos demuestra el crecimiento del comercio bilateral entre los dos países durante los últimos años desde el año 2003 al 2010 .Podemos decir que prácticamente aumentó en un 300 %.

4.1.5 Infraestructura, transporte y comunicaciones

La ubicación estratégica de Uruguay en el centro del MERCOSUR, lo convierte en el enlace natural para las comunicaciones entre los países miembros.

El puerto de Nueva Palmira, situado en el extremo sur de la Hidrovía Paraguay-Paraná, es un punto estratégico para el ingreso y egreso de mercaderías hacia el centro del continente. Los servicios de telecomunicaciones, energía y agua se encuentran disponibles sin restricciones en todo el país, con muy buenos niveles tecnológicos. Por su ubicación geográfica Uruguay es un

enlace permanente de comunicaciones terrestres y marítimas entre los países del MERCOSUR, especialmente Argentina y Brasil. Su sistema de transporte cuenta con infraestructuras existentes y en pleno desarrollo que lo habilita para atender la demanda de transporte de los fuertes flujos de intercambios entre los países miembros del MERCOSUR y de los requerimientos particulares de los países de la región para sus intercambios internacionales.¹⁵

4.1.6 Transporte carretero

La red vial nacional cuenta con 8.696 km. de carreteras de dos o más carriles según el Ministerio de Transportes y Obras Públicas, que se distribuyen en los 176.000 km² de territorio. La mayoría de las carreteras confluyen en la capital, Montevideo. Las principales rutas y carreteras del país tienen en general buen mantenimiento y señalización. El transporte internacional de carga se efectúa sin restricciones a través de diversos pasos de frontera entre Uruguay, Argentina, Brasil, Chile y Paraguay, con una flota disponible sin limitaciones. El transporte interno de pasajeros se realiza mayoritariamente por ómnibus a cargo de empresas privadas bajo un régimen de “competencia regulada”, que ha permitido una solución con altos estándares de calidad y eficiencia. Las interconexiones con los países vecinos se llevan adelante a través de diversos pasos de frontera: con Argentina existen tres puentes sobre el Río Uruguay en las ciudades de Salto, Paysandú y Fray Bentos, mientras que con Brasil las carreteras se unen en las ciudades de Artigas, Rivera, Río Branco y Chuy.¹⁶

4.1.7 Transporte ferroviario

La red ferroviaria del Uruguay es de trocha estándar, de vía simple, excepto 11 Km. de doble vía en el acceso a Montevideo. El sistema es operado por la Administración de Ferrocarriles del Estado (AFE), una empresa estatal autónoma, que actualmente está abierta a la participación de operadores privados para el transporte de carga. La red está estructurada en tres líneas troncales que

¹⁵ http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/mercado/material/GUIA_NEGOCIOS_2012.pdf

¹⁶ http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/mercado/material/GUIA_NEGOCIOS_2012.pdf

confluyen en la nueva Estación, contigua al Puerto de Montevideo. Los servicios de transporte ferroviario de pasajeros son brindados en dos pequeños segmentos interurbanos de corta distancia, de escasa importancia para el sistema.¹⁷

4.1.8 Transporte fluvial y marítimo

El Puerto de Montevideo, principal puerto nacional, recibe líneas navieras de todo el mundo y concentra el comercio de exportación, importación o tránsito. Es la primera y única terminal de la costa atlántica de Sudamérica que opera bajo un régimen de Puerto Libre. El recinto portuario es zona de exclusión aduanera donde, a través de operadores privados, es posible acceder a diversos servicios de nivel internacional: terminal de contenedores, almacenamiento, y otros. Este régimen se aplica también a los puertos comerciales de Fray Bentos, Nueva Palmira, Colonia, Sauce y La Paloma.¹⁸

4.1.9 Transporte aéreo

Las principales instalaciones aeroportuarias están ubicadas en zonas cercanas a la mayor concentración de población e infraestructura turística (Montevideo y Punta del Este). El nuevo **Aeropuerto Internacional de Carrasco** Puerta del Sur S.A., inaugurado en diciembre de 2009 con un diseño arquitectónico de alta innovación tecnológica, está ubicado en el departamento de Canelones, Ruta 101, km. 19.950. La nueva terminal se desarrolla en dos niveles principales, con vialidades diferenciadas y dedicadas para los flujos de arribos y partidas, respectivamente. El edificio ocupa una superficie de más de 45.000m², y está dotado de 8 puertas de embarque, cuatro de ellas equipadas con mangas telescópicas. Maneja una capacidad de 4 millones y medio de usuarios al año. El Aeropuerto Internacional de Punta del Este (Laguna del Sauce) cuenta con una pista de 2.133 metros de largo y 45 de ancho capaz de operar grandes aeronaves. La terminal es un gran edificio en dos niveles subsuelo. Técnicamente puede operar hasta cinco Boeing 737 en su plataforma comercial, y destina una superficie de 50.000 metros cuadrados para operaciones de

¹⁷ http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/mercado/material/GUIA_NEGOCIOS_2012.pdf

¹⁸ http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/mercado/material/GUIA_NEGOCIOS_2012.pdf

aeronaves particulares.¹⁹

4.1.10 Normas legales para el ingreso de productos en Uruguay

- El importador deberá tener una empresa (unipersonal, S.A., S.R.L., etc.) registrada e inscripta ante la Dirección General Impositiva (DGI), el Banco de Previsión Social (BPS) y el Banco de Seguros del Estado (BSE).
- El importador solicita los servicios de un Despachante de Aduana (Asociación de Despachantes de Aduana del Uruguay)
- El Despachante de Aduana, de acuerdo a los documentos remitidos por el importador y previa clasificación de la mercadería en la Nomenclatura Común del Mercosur (NCM), confecciona y envía el **Documento Único Aduanero** (DUA) junto con la liquidación tributaria por el monto correspondiente a la Dirección Nacional de Aduanas (DNA).
- La DNA (de no haber diferencias en la liquidación o errores) remite al despachante la liquidación correspondiente a la importación.
- Una vez efectuado el control del DUA por parte de la DNA y aceptada la liquidación por parte del despachante, el DUA es validado y numerado por la DNA. Paralelamente la DNA informa al Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU) respecto las cantidades correspondientes por cada tributo a cobrar y el número de DUA otorgado.
- Una vez que el despachante recibe el número de registro del DUA, efectúa el pago de la liquidación en el BROU, el que a su vez, comunica a la DNA el cobro correspondiente.
- El despachante recibe por la DNA el monto a pagar por los tributos y el decreto del canal de comprobación asignado:
- **Rojo:** verificación de la mercadería y de los documentos.
Naranja: Verificación de los documentos.
Verde: No hay verificación. (Se verifica únicamente a posteriori o por un verificador, si entiende que corresponde).
- Se imprime el DUA en la Aduana, se da entrada de la mercadería y se lo ensobra junto con una declaración jurada, la cual debe ser firmada por el

¹⁹ http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/mercado/material/GUIA_NEGOCIOS_2012.pdf

despachante y el importador – así como con la Factura Comercial, el Conocimiento de Embarque, el Certificado de Origen, el Packing List (Documento cuyo fin es la descripción de la mercadería) y con toda aquella documentación requerida de acuerdo al producto que se trate.

- Se procede al desaduanamiento de la mercadería, abonando previamente los proventos portuarios (costos inherentes al trámite) en el ANP o en el Aeropuerto, según el caso.
- Se otorga el Cumplido Aduanero del DUA una vez examinada la mercadería por el verificador aduanero asignado.²⁰

4.1.11 Costo de introducción de las mercaderías importadas

Las mercancías, para su introducción en el país, deben enfrentar diversos gastos: Arancel o Impuesto Aduanero Único (IMADUNI), cuando corresponda tasa consular. Los Impuestos Internos (IVA, adelanto IVA, IMESI), tasas de servicios, que cobra la Dirección Nacional de Aduanas, los proventos y otros costos portuarios los correspondientes a servicios fitosanitarios y análisis diversos, cuando corresponda la comisión del Despachante de Aduana. Se debe incluir además los gastos terminales (aéreo, marítimo, carga terrestre), previos a la importación de la mercadería, que depende del medio de transporte y de la forma de compra que se haya concertado (CIF, FOB).²¹

4.1.12 Valoración aduanera

La base imponible para la determinación de los derechos a la importación será el valor en aduana de las mercaderías importadas CIF de Importación. El valor en aduana de las mercaderías importadas será la base para la aplicación del Arancel Externo Común o de cualquier otro gravamen no arancelario establecido por disposiciones comunitarias específicas relativas a la importación de mercaderías.²²

²⁰ Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay www.cnccs.com.uy
www.anp.com.uy/institucional/marcolegal/default.asp

²¹ http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/mercado/material/GUIA_NEGOCIOS_2012.pdf

²² http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/mercado/material/GUIA_NEGOCIOS_2012.pdf

4.1.13 Impuestos internos

La **Tasa Consular** fue reimplantada por Ley N° 17.296 (art. 585) del 21 de febrero del 2001 y tiene un nivel del 2% del valor CIF de los bienes importados.²³

Tanto las importaciones como los artículos de producción nacional están gravados por dos impuestos indirectos: el **Impuesto al Valor Agregado (IVA)** y el **Impuesto Específico Interno (IMESI)**. El IVA, en el caso de las importaciones, se calcula sobre la suma del valor CIF, el arancel (si existe) y otros recargos. Se aplican dos tasas: una tasa mínima del 10% y una tasa básica del 22%, además un adicional del 10% como adelanto de ganancias.²⁴

4.1.14 Tasas de servicios

Existen dos tasas de servicios percibidas por la Dirección Nacional de Aduanas. La Dirección Nacional de Aduanas percibe una **tasa por servicios extraordinarios** cuando el valor CIF de las importaciones es superior a 500 dólares. Esta tasa se aplica a cada uno de los permisos de importación que se tramiten. La tasa consiste en cantidades específicas (12, 30, 48, 108, 240 y 600 dólares) establecidas para seis tramos diferentes del valor de las importaciones. El equivalente de la tasa calculado como porcentaje del valor de las importaciones no supera el 2.5%. Sin embargo, es probable que su incidencia sea mayor en el caso de las importaciones de poco valor que en el de las de valor elevado.²⁵

Seguidamente se detallan las tasas actuales que se cobran por concepto de “servicios extraordinarios”:

²³ <http://www.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=17296&Anchor=extraído> el 23 de Febrero de 2013

<http://www.anp.com.uy/institucional/marcolegal/default.asp>

http://www.uruguayxxi.gub.uy/innovaportal/v/368/1/innova.front/otros_regimenes_de_promocion

²⁴ http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/mercado/material/GUIA_NEGOCIOS_2012.pdf

²⁵ http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/mercado/material/GUIA_NEGOCIOS_2012.pdf

Cuadro 5 :Tasa por servicios extraordinarios
Valor CIF Tarifa

de U\$S 500 hasta U\$S 1.000 U\$S 12
de U\$S 1.001 hasta U\$S 2.000 U\$S 30
de U\$S 2.001 hasta U\$S 8.000 U\$S 48
de U\$S 8.001 hasta U\$S 30.000 U\$S 108
de U\$S 30.001 hasta U\$S 100.000 U\$S 240
de U\$S 100.001 en adelante U\$S 600

Además, la Dirección Nacional de Aduanas percibe la **tasa por servicios aduaneros** que es el 0.2% del valor CIF de la importación hasta un máximo de 50 dólares.

4.1.15 Costos portuarios

La Administración Nacional de Puertos (ANP) percibe tributos portuarios como una contraprestación por servicios prestados a las mercaderías de importación en los recintos portuarios que administra. El tributo se aplica a las mercaderías arribadas a puerto por vía marítima o fluvial y descargadas con destino diferente al de transbordo o tránsito. Se liquida por tonelada métrica, según modalidad de la carga y de acuerdo al valor total por tonelada de la mercadería. Existen normas particulares de aplicación, con una tarifa binómica que se integran con un primer componente por tonelada, según modalidad de la carga y un segundo componente acorde al valor tonelada de la mercadería. El primer nivel tarifado de cada tipo de carga, corresponde al valor del primer componente de la tarifa. Es un 0,25% sobre el valor CIF declarado. Los restantes niveles llevan agregado el segundo componente, que tiene carácter progresivo. Para la identificación del nivel aplicable a cada mercadería, se tomará el valor total por tonelada métrica, que figura en la correspondiente declaración, permiso o despacho aduanero. La tarifa se abonará previamente a la salida de la carga, del recinto portuario. La agencia marítima. Su tarifa se ubica entre 70 - 100 dólares por contenedor. En el caso del Aeropuerto Internacional de Carrasco, las importaciones tienen los costos de: Servicio de descarga, que cobran las compañías de aviación (entre U\$S 75 – 80 cada conocimiento de embarque). Costos de almacenaje. La

compañía privada que gestiona los depósitos tiene una escala de tarifas de acuerdo al valor y el volumen de la mercadería.²⁶

Cargo Fijo:

1 a 5 días.....U\$S 5,28 por embarque

6 a 120 días..... U\$S 8,22 por embarque

Almacenaje: 1 a 300 kgU\$S 0,011 x kg. x día

Más de 300 kg ... U\$S 0,017 x kg. x día

0,17% s/valor del permiso (por c/ 5 días de almacenaje)

4.2 Mercado Meta

El mercado uruguayo de pastas está compuesto por 130 fabricas de pastas en Montevideo y 150 en el interior ²⁷. Su volumen de ventas totaliza unas 13000 toneladas por año.

La falta de potestades del servicio bromatológico de la IMM está facilitando la operativa de numerosas empresas informales .²⁸

4.2.1 Características del mercado de pastas

Las pastas frescas tienen la particularidad de que deben ser elaboradas, vendidas y consumidas en el día o, como plazo máximo, a las 48 horas. Este mercado de las pastas está muy atomizado en Uruguay. Existen innumerables puestos de venta que no cumplen con los controles bromatológicos requeridos, venden mercadería elaborada con materias primas reprocesadas y con fechas de vencimiento muy superiores a las permitidas. La evolución tecnológica en esta área no es muy acentuada, se basa mayoritariamente en un proceso artesanal. El expendio directo, o sea en el mostrador, constituye uno de los principales canales de comercialización para las pastas frescas, aunque también se venden a través de almacenes y restaurantes. Las pastas envasadas al vacío tienen la característica de que son procesadas con una tecnología que les hace conservar sus propiedades por un período superior a un mes. Al tener una vida útil más

²⁶ http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/mercado/material/GUIA_NEGOCIOS_2012.pdf

²⁷ www.infouruguay.com.uy extraído el 20 de Febrero de 2013

²⁸ www.montevideo.gob.uy Intendencia de Montevideo (Regulación alimentaria) extraído el 20 de Febrero de 2013

prologada que las pastas frescas pueden ser distribuidas en forma masiva. Sin embargo, esta actividad impone mayores barreras para la entrada de nuevos actores en comparación con el negocio de las pastas frescas ya que la tecnología necesaria para elaborar este tipo de productos tiene un costo elevado y, por consiguiente, existe una mayor concentración de empresas. En el segundo trimestre de 2004, se vendieron 20.027 kilos de pastas envasadas. La Especialista logró una participación del 35% (7.010 kilos) del mercado, seguida por 5 Estrellas (ex La Sibarita) con un market share del 33% (6.609 kilos), Cremona con el 10,6% (2.133 kilos) y Marcello con el 2% (390 kilos). A su vez, las marcas blancas de las cadenas abastecieron al 19,4% (3.885 kilos) del total de la demanda. Según Carbajales de La Especialista, "el monto de inversión necesaria para instalar una planta de pastas envasadas, que requiere de un atmósfera modificada, depende del volumen de kilos a procesar y del tipo de envases a utilizar: rígidos o bolsas". Explicó que "las mejores máquinas son las italianas que implican un desembolso de U\$S 500.000 sin contar el costo del acondicionamiento del edificio. Adicionalmente, se precisa una envasadora alemana que tiene un costo de U\$S 75.000. Con estos equipos se procesan 400 kilos de pastas por hora aproximadamente. Estas cifras implican realizar una minuciosa preparación y evaluación del proyecto". La Especialista, a través de su red de distribuidores, abastece de pastas envasadas a todos los departamentos del Interior, los supermercados Disco, Devoto, Tienda Inglesa, Multiahorro y Tata, así como también fabrica las pastas al vacío de la marca Leader Price (perteneciente a Disco y Devoto) y Buon Mangiare (Multiahorro). Otra de las formas de comercialización de las pastas frescas es a través de los supermercados. Los Dos Leones, empresa fundada en 1926, abastece a las tres mayores cadenas: Disco, Devoto y Tienda Inglesa porque "ya conocemos la metodología de trabajo y tenemos un buen relacionamiento comercial que no se ha visto empañado por la absorción de algunos de estos negocios por diversos grupos económicos", afirmó el gerente Angel Soto de los Dos Leones. Otra de las empresas líderes del sector, La Especialista, también comercializa sus pastas frescas en las grandes superficies, incluyendo a Disco, Devoto, Multiahorro y Tienda Inglesa. Asimismo, elabora las denominadas "marcas blancas" de los supermercados Devoto y Tienda Inglesa con los mismos estándares de calidad

que están presentes en su propia marca. COMPETENCIA. La literatura económica sostiene que las empresas participantes en un mercado deben buscar una ventaja competitiva con el objetivo de consolidar y/o ampliar su participación en el mismo. Dentro de las diversas fuentes de ventaja competitiva, se incluyen: proporcionar un servicio superior, obtener menores costos que los competidores, elaborar el producto con los estándares de calidad más elevados, etc. De esta forma, se brinda al consumidor un "valor superior" que hace que prefiera el producto elaborado por una empresa y no por otra, es decir que el consumidor logra diferenciar y crear una preferencia por un bien específico producido por determinada firma. En el mercado formal de las pastas de Uruguay, la competencia se da en la mayoría de los casos por la diferenciación del producto. Aquí cabe destacar el ingenio y la estrategia de las empresas para competir lealmente. La diferenciación se busca ya sea mediante la elaboración artesanal, desarrollando nuevas variedades y/o aplicando elevados estándares de calidad. "Hoy se observa un crecimiento de la demanda como consecuencia del continuo esfuerzo por parte de los negocios del sector por innovar y ofrecer variedades de sabores, formas y colores". El consumidor ha experimentado un cambio ya que, cuando va a la fábrica de pastas, busca variedad y productos diferentes. La pasta tradicional —como, por ejemplo, los tallarines— ya no es la que más se vende sino que las pastas rellenas son las que tienen mayor salida, representando un 70% de las ventas. Dentro de esta categoría, la mitad del consumo corresponde a los raviolos. La competencia por precio se da en buena parte con otros renglones de la alimentación. "Si el precio de la carne aumenta, entonces el sustituto más cercano es la pasta, que constituye un excelente alimento a un costo accesible. Esa es una de las razones del incremento del consumo de pasta en los últimos tiempos", destaca Carbajales. Informalismo. Sin embargo, el surgimiento de una gran cantidad de empresas informales que compiten exclusivamente por precio, está dejando fuera de competencia a las pastas ofrecidas en los establecimientos comerciales habilitados y que cumplen con las disposiciones bromatológicas vigentes. Exportaciones. En Uruguay hubo algunas experiencias de ventas al exterior que no prosperaron. Entre 1996 y 1998 La Especialista tuvo una pequeña corriente exportadora de pastas envasadas a Río Grande del Sur (Brasil), que se interrumpió en 1999 por falta de competitividad debido a la devaluación del real. A

su vez, Los Dos Leones exportó pastas congeladas, especialmente ravioles, al mercado norteamericano por un lapso mayor a un año en el período 2000-2001, aunque el monto total de los embarques no alcanzó a los U\$S 100.000. Para el presidente de la Cámara Uruguaya de Fabricantes de pastas, Carlos Pérez Sena, "la producción de pastas frescas en Uruguay está volcada al consumo interno. Es un mercado puntual, pero está bien atendido por las empresas. Si bien hubo algunos intentos de exportación, estos no resultaron". Las razones aducidas son que, por un lado, nuestro país no es competitivo en precio —aunque sí lo es en calidad— mientras que, por otro, existen diversas restricciones para-arancelarias en los países importadores. Agregó que "para exportar es necesario tener consolidado el mercado interno. El problema es que en Uruguay las pastas congeladas no tienen demanda interna porque la gente prefiere comprar directamente la pasta fresca en el comercio del barrio".

IMPORTACIONES. Hubo consenso entre los empresarios uruguayos consultados que la importación de pasta al vacío o congelada no afecta mayormente a la venta de sus productos. En primer lugar, consideran que los consumidores saben elegir y diferenciar con respecto al sabor de los productos locales. En segundo lugar, existe el factor "poder adquisitivo" ya que medio kilo de pastas importadas cuesta \$ 75, mientras que un producto uruguayo similar se vende en una fábrica de pastas a \$ 54 en promedio. Para superar la contracción de las ventas durante la crisis económica, siete fábricas de pastas crearon el grupo Vera Pasta para trabajar en conjunto y poder hacer frente con mayor fuerza a la competencia de las pastas envasadas y de las elaboradoras informales. Los integrantes de este proyecto, que cuenta con el apoyo de la red Propymes y la agencia de cooperación alemana GTZ, son: La Calizanesa, La Cruz, La Emiliana, La Pastería, La Princesa, La Sin Rival y Salerno. Cada una de ellas realiza la producción en sus respectivas plantas con la misma fórmula y control de calidad a efectos de obtener un producto uniforme y, como están ubicadas en diferentes zonas de Montevideo, logran a través de este sistema una mejor cobertura espacial del mercado. Además, pueden abaratar costos al comprar mayores volúmenes de materia prima y realizar publicidad en forma conjunta. El objetivo de este emprendimiento es ofrecer pastas artesanales a los supermercados con precios competitivos. Actualmente están abasteciendo a las cadenas Multiahorro, Superfresco y Ta-Ta. Según Mónica Calvar, directora de

La Sin Rival, "las ventas del grupo Vera Pasta a estas grandes superficies se cobran entre los 30 y 45 días, es decir que se opera dentro de los parámetros habituales del comercio".²⁹

4.2.2 Canales de distribución

Los canales de comercialización son diferentes para los distintos tipos de productos.

En general, existen dos grandes etapas en la comercialización:

La **etapa mayorista**, integrada por importadores y distribuidores -frecuentemente son las mismas firmas-.

La **etapa minorista**. En los últimos años en el Uruguay, así como en otros países, se han desarrollado exitosamente nuevas modalidades de comercialización minorista, desplazando a las tradicionales. Entre estas modalidades en expansión se encuentran:

Cadenas de **supermercados** (alimentación, higiene personal y del hogar, varios)
Shoppings Centers (vestimenta, electrodomésticos, tocador, librería, servicios, varios)

Asimismo, se están expandiendo sistemas de venta directa, telemarketing y otras modalidades de comercialización.

En la comercialización de máquinas e insumos agropecuarios existe una red de cooperativas de productores agropecuarios, que realiza compras mayoristas y vende a los productores.

Por las características del Uruguay se pueden distinguir dos mercados diferenciados:

Montevideo: con más del 40% de la población nacional, es un mercado concentrado geográficamente y con un nivel adquisitivo mayor al del resto del país.

Los estratos de consumidores de ingresos medios y altos están relativamente más representados en la capital que en el Interior del país.

²⁹ http://www.elpais.com.uy/Suple/EconomiaYMercado/04/09/16/ecoymer_111264.asp extraído el 10 de Enero de 2013

Interior del país: Es un mercado disperso y con un nivel adquisitivo menor.

Sin embargo, existen algunas localizaciones del Interior que, por su población y sus niveles de ingresos, pueden constituir un mercado atractivo, entre otras:

-**Departamento de Canelones**, en particular la zona de influencia de Montevideo (Costa de Oro, Las Piedras, Pando, etc.)

-**Departamento de Maldonado** (ciudades de Punta del Este, Piriápolis, Maldonado)

-**Departamento de Colonia**

-Departamento de **Paysandú**.

Algunas redes de comercialización se extienden a todo el país o a las zonas más densamente pobladas. Otras, en cambio, se concentran sólo en Montevideo.³⁰

³⁰ http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/mercado/material/GUIA_NEGOCIOS_2012.pdf

5 ESQUEMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

Luego de analizar las diferentes variables que conforman el estudio del presente trabajo, estableceremos el precio de exportación, los aspectos logísticos, las condiciones de venta, la comercialización en el mercado destino y el resultado económico proyectado.

El plan de exportación se pondrá en acción después de los primeros seis meses de puesta en marcha del plan de exportación.

Se considera la venta de una máquina cada dos meses, donde podrá atender el mercado destino sin descuidar las ventas locales.

El objetivo inicial será el de captar una participación del 10 % del mercado meta conformado por 130 fábricas de pastas localizadas en Montevideo, capital del Uruguay.

Para iniciar las operaciones de comercialización se contactará un agente de ventas especializado en máquinas para la industria de la pasta fresca .

Se establecerá un contrato de agente de ventas, donde se estipularán varios puntos a tener en cuenta: duración, plaza, comisión, producto a ser comercializado, aspectos legales, derechos y obligaciones.³¹

A los efectos de reducir al máximo posible riesgos por incumplimiento de pago el instrumento que será negociado en función a la recepción de la orden de compra y el contrato de compra venta internacional, será la carta de crédito (L/C).

La misma establecerá un plazo de 90 días desde la fecha de embarque para ser cancelada por el importador.

El incoterm a ser utilizado será el costo y flete, siendo su sigla para el medio de transporte seleccionado el CPT (carriage paid to) punto de destino .

De esta manera la empresa tendrá la opción de coordinar los embarques y controlar el proceso logístico y además obtener una mejor negociación de las tarifas de flete internacional.

5.1 Definición del precio de exportación

En este punto analizaremos el precio de exportación, considerando los costos

³¹ Ver Anexo Modelo de Contrato de Agente de Ventas www.aduanargentina.com

fijos y variables, derechos de exportación, reintegros, utilidad y se definirá la comisión del agente de ventas en un 5 % del valor FOB .

Los cálculos se basan en información suministrada por los socios gerentes en las entrevistas realizadas.

Cuadro 6 :Cálculo del precio de exportación

Determinación del precio de exportación

Prensa Super Lujo

	TC	5,09
COSTOS FIJOS	\$	U\$S
Gastos Generales de fabricación	10000	1964,64
Gastos administrativos	5000	982,32
Costo Financiero	1600	314,34
COSTOS VARIABLES		
Materia Prima Nacional	27500	5402,75
Materia Prima Importada		
Mano de Obra directa	15000	2946,95
Carga Fabril	3500	687,62
Gasto de Despacho + Certificado Origen	1000	196,46
Gastos Bancarios	1100	216,11
Gastos Financieros	5100	1001,96
Embalajes ,marcas y rótulos	1000	196,46
Transporte interno	1000	196,46
Habilitaciones	500	98,23
Deposito Fiscal	600	117,88
COSTOS PORCENTUALES		
Honorarios Despachante	1800	353,63
Comisiones bancarias	500	98,23
Utilidad	0,25	0,25
Comisión agente del exterior	0,05	0,05
Reintegros 6%	0,06	0,06
Derechos de exportación 5 %	0,05	0,05
Valor FOB =	<u>14774,06</u>	
	0,6	
FOB /FCA=	24623,43	

Fórmula

Subtotal 1 Total COSTOS FIJOS +Total Costos VARIABLES

Subtotal 2 1- Total COSTOS VARIABLES - % de Reintegro

Valor FOB TOTAL = Sub Total 1 / Sub Total 2

A partir del valor FOB/FCA resultante de la planilla de cálculo incluiremos en el precio de venta el costo del medio de transporte a ser utilizado.

5.2 Aspectos logísticos

Teniendo en cuenta las medidas y pesos del equipo, consideramos los diferentes medios de transporte posibles comparando tarifas y tiempos de lead time, resultando el más conveniente la vía aérea. Tanto el transporte terrestre como el lacustre implican la utilización de depósitos fiscales en zona primaria aduanera haciendo encarecer el precio final del flete para este producto.

Cuadro 7 :Cálculo Flete vía aérea Buenos Aires – Montevideo

Flete Internacional vía aérea Buenos Aires Montevideo (MVD)	
Por las dimensiones y peso los aviones ms solo a MVD, la tarifa es:	
Ex Bue to MVD	u\$s 1,00 x kg (+300 kg)
Gastos locales :	
MZC	u\$s 25 x awb
Gastos	u\$s 70 + iva x AWB
Peso Bruto: 425 Kg	
Medidas del cajón :(Largo 1 m x Ancho 0,90 m x Altura 1,50 m)	
Tarifa por Kg :1 U\$S /KG	
Flete internacional :U\$S 425	
Gastos locales :U\$S 100	
Total :U\$S 525	

Fuente :Cotización Urban Cargo S.R.L

De esta manera el precio CPT Montevideo sería U\$S 25148,43 .

5.3 Promoción

Una de las opciones para realizar promoción de productos es a través de misiones comerciales empresariales sectoriales, tanto grupales como individuales, a partir de agendas de negocios concertadas por la Sección Comercial de la Embajada Argentina, con contrapartes uruguayas.

Si bien no existe un calendario oficial de ferias y exposiciones a realizarse en este país, la participación en ferias y exposiciones temáticas o de carácter general (industrial y/o comercial) también constituye un polo de atracción para la promoción de productos.³²

En tal sentido, la Embajada Argentina en Uruguay auspicia la participación de empresas argentinas en la Exposición Internacional de Ganadería, Muestra Agroindustrial y Comercial, que se realiza en el mes de septiembre en Montevideo, organizada por la Asociación Rural del Uruguay y que durante los 12 días de duración atrae una gran cantidad de visitantes que supera el medio millón de personas.

5.4 Resultado económico proyectado

El plan de negocios se realizará con un horizonte de cinco años .En el siguiente cuadro se analizará el resultado económico de acuerdo a las ventas previstas sin considerar equipos adicionales y productos complementarios.

Cuadro 8 : Proyección de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas U\$\$	75444,39	150888,78	150888,78	150888,78	150888,78	678999,51
Flete	-1575	-3150	-3150	-3150	-3150	
FOB/FCA	73869,39	147738,78	147738,78	147738,78	147738,78	664824,51
Utilidad	18467,35	36934,70	36934,70	36934,70	36934,70	166206,15

Si consideramos la inversión al inicio del proyecto (U\$\$ 50.000) y que las ventas estimadas proyectadas a 5 años totalizan (U\$\$ 678.999,51) y se deduce el valor del flete (U\$\$ 14.175) ,obtenemos el precio FOB/FCA total de venta (U\$\$ 664.824,51), sobre este valor aplicamos el margen de utilidad del 25 % (U\$\$ 166.206,15) ,determinamos que el resultado del plan de negocios fue positivo totalizando en (U\$\$ 116206,15) .

³² www.argentinatradenet.gov.ar (Ver Ferias – Uruguay)

La inversión inicial es recuperada en el segundo año de acuerdo a las proyecciones realizadas.

6 CONCLUSIONES

Luego de analizar las variables que resultan del presente trabajo de investigación podemos enunciar las principales conclusiones:

- Tanto los socios gerentes como su personal, frente al desafío de iniciar un plan de negocios de exportación se ven motivados y consideran que realizándolo en forma gradual adquirirán experiencia en los negocios internacionales.
- La implementación del plan será llevado a cabo a partir del sexto mes de iniciado el proyecto.
- La capacidad productiva si bien es acotada a partir de la compra de un centro de mecanizado, podrá atender el mercado destino sin descuidar las ventas locales, considerando una inversión inicial relativamente baja.
- La inversión del proyecto será conformado con capital propio.
- La estructura organizacional actual está enfocada a las necesidades del mercado doméstico, siendo recomendable la contratación, en forma externa, de un asesor en Marketing Internacional.
- El producto objeto de la comercialización resulta atractivo frente a la oferta de la competencia internacional, teniendo en cuenta la funcionalidad y el precio.
- El régimen de exportación vigente no requiere de intervenciones previas.
- Para identificar los mercados potenciales alternativos se seleccionaron tres países integrantes del Mercosur , considerando las ventajas económicas ,logísticas y geográficas como una fortaleza del proyecto.
- El país destino no presenta barreras de ingreso para la importación, tanto en los aspectos, legales como en los logísticos.
- Los aranceles de importación son del 0 % frente al 14 % de productos originarios de países que no integran el Mercosur.
- El mecanismo de ingreso en el mercado destino será a través de un agente de ventas especializado en el rubro .Las ventas se realizarán en forma directa a clientes finales importadores.

-El mercado destino seleccionado es la ciudad de Montevideo capital de Uruguay, está conformado por 130 fábricas de elaboración de pasta fresca, del cual se pretende tener una participación del 10 % en el mismo.

-El plan de ventas, considerando la estructura y la capacidad productiva se estima en 1 máquina cada dos meses .En el primer año, totalizarán 3 máquinas y para los siguientes años 6 máquinas anuales.

-Posteriormente se estima poder anexar productos complementarios del portfolio de productos (Ralladoras y picadoras individuales, amasadoras auxiliares, amasadoras térmicas, matrices para prensas, accesorios de máquinas).

-La promoción de las ventas estará llevada a cabo por el agente de ventas y complementada con la participación en misiones comerciales y ferias internacionales.

-El resultado proyectado es positivo, y se estima el recupero de la inversión en el segundo año.

7 BIBLOGRAFÍA

ALEKSINK ,NESTOR y SEGRÉ GUSTAVO -Fundamentos para un proyecto de exportación -2012 2ª Edición Ed.Osmar D.Buyatti

BALANKO,GREG **Como preparar un exitoso plan de negocio** -2008-Ed.Mc Graw Hill

BOTTA ,MIRTA **Tesis ,monografías e informes .Nuevas normas y técnicas de investigación y redacción** -1ªed.-Buenos Aires :Biblos ,2002

BRADLEY,FRANK **Marketing Internacional** 5º Edicion –Ed.Pearson ,Prentice Hall

CIGNACO ,B.**Fundamentos de comercialización internacional Pymes-** Ed.Macchi

ECO,UMBERTO ,**Como se hace una Tesis** Ed.Gedisa

PARIS ,JOSÉ ANTONIO **Marketing Internacional desde la óptica latinoamericana** 1º Edición –Errepar

WILENSKY ,ALBERTO **Claves de la estrategia competitiva** Fundación Osde

8 OTRAS FUENTES

Documentos de Internet

Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional
<http://www.sepyme.gob.ar>

Nomenclador Común del Mercosur <http://www.aduanaargentina.com/nc.php>

Mercado Único de Divisas Res. MEFP 231/12 Res. MEFP 142/12
www.pcram.net

ABIMA - Asociación Brasileña de Industrias de Masas Alimenticias
<http://www.abima.com.br/estMercNacMassas.asp>

International Pasta Organisation <http://www.internationalpasta.org>

<http://www.equipos.com.uy>

Cámara Uruguaya de Fabricantes de Pastas www.pasterosuruguayos.com

Aiera Asociación de importadores y Exportadores de la República Argentina
www.aiera.org

Fabricantes de máquinas italianas Dominioni Punto & Pasta www.dominioni.it

Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay www.cnccs.com.uy

Administración nacional de puertos República Oriental del Uruguay

www.anp.com.uy

Parlamento del Uruguay www.parlamento.gub.uy

Promoción de inversiones y exportaciones www.uruguayxxi.gub.uy

Información de Uruguay www.infouruguay.com.uy

Intendencia de Montevideo www.montevideo.gob.uy

Modelo de Contrato de Agente de Ventas www.aduanargentina.com

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la

República Argentina www.argentinatradenet.gov.ar Ferias –Uruguay

http://www.elpais.com.uy/Suple/EconomiaYMercado/04/09/16/ecoymer_111264.a

[sp](#)

Apuntes de cátedra de diversas asignaturas del Postgrado de Marketing

Internacional -UNLP

Fuentes verbales :

Los socios de D´alessio y empleados mediante entrevistas personales aportaron información sobre la situación actual de la empresa.

9 ANEXOS

Anexo 1 : Distribución Poblacional del Uruguay

Departamento	Capital	Población	Porcentaje	Superficie	Porcentaje	Densidad
Montevideo	Montevideo	1.325.968	40,91%	530 km ²	0,30%	2.523 hab./km ²
Canelones	Canelones	485.240	14,97%	4.536 km ²	2,59%	106,98 hab./km ²
Maldonado	Maldonado	140.192	4,33%	4.793 km ²	2,74%	29,25 hab./km ²
Salto	Salto	123.120	3,80%	14.163 km ²	8,09%	8,69 hab./km ²
Colonia	Colonia del Sacramento	119.266	3,68%	6.106 km ²	3,49%	19,53 hab./km ²
Paysandú	Paysandú	113.244	3,49%	13.922 km ²	7,95%	8,13 hab./km ²
Rivera	Rivera	104.921	3,24%	9.370 km ²	5,35%	11,20 hab./km ²
San José	San José de Mayo	103.104	3,18%	4.992 km ²	2,85%	20,65 hab./km ²
Tacuarembó	Tacuarembó	90.489	2,79%	15.438 km ²	8,82%	5,86 hab./km ²
Cerro Largo	Melo	86.564	2,67%	13.648 km ²	7,80%	6,34 hab./km ²
Soriano	Mercedes	84.563	2,61%	9.008 km ²	5,15%	9,39 hab./km ²
Artigas	Artigas	78.019	2,41%	11.928 km ²	6,82%	6,42 hab./km ²
Rocha	Rocha	69.937	2,16%	10.551 km ²	6,03%	6,63 hab./km ²
Florida	Florida	68.181	2,10%	10.417 km ²	5,95%	6,56 hab./km ²
Lavalleja	Minas	60.925	1,88%	10.016 km ²	5,72%	6,08 hab./km ²
Durazno	Durazno	58.859	1,82%	11.643 km ²	6,65%	5,06 hab./km ²
Río Negro	Fray Bentos	53.989	1,67%	9.282 km ²	5,30%	5,82 hab./km ²
Treinta y Tres	Treinta y Tres	49.318	1,52%	9.529 km ²	5,44%	5,18 hab./km ²
Flores	Trinidad	25.104	0,77%	5.144 km ²	2,94%	4,88 hab./km ²
Total		3.241.003	100%	175.016 km²	100%	19 hab./km²

Fuente : Instituto Nacional de Estadística INE URUGUAY <http://www.ine.gub.uy>

Anexo 2 :Consumo de pasta per capita por país
en el 2011 (kg)

Italy	26.0	Spain	5.0
Venezuela	12.3	Slovak Republic	5.0
Tunisia	11.9	Bolivia	4.8
Greece	10.5	Netherlands	4.4
Switzerland	9.3	Lituania	4.4
Sweden	9.0	Poland	4.4
United States	8.8	Latvia	4.1
Iran	8.5	Dominican Rep.	4.0
Chile	8.4	Australia	4.0
Peru	8.2	Israel	4.0
France	8.1	Ecuador	3.9
Germany	8.1	Panama	3.8
Argentina	7.9	Costa Rica	3.2
Russia	7.8	Finland	3.2
Hungary	7.5	Colombia	3.0
Uruguay	7.5	Mexico	2.7
Croazia	7.3	Romania	2.7
Austria	7.0	United Kingdom	2.5
Slovenia	6.7	Guatemala	2.0
Portugal	6.6	Denmark	2.0
Canada	6.5	Libya	2.0
Brazil	6.2	Japan	1.7
Turkey	6.1	Egypt	1.2
Czech Republic	6.0	Ireland	1.0
Belgium - Lux.	5.4	El Salvador	1.0
Estonia	5.3		

Source: IPO Annual Survey on World Pasta Industry
(October 2012)

Anexo 3 : Modelo de contrato de Agente de Ventas

CONTRATO hecho el día ___ de _____ del 200__ ENTRE _____ con domicilio comercial establecido en _____ (de aquí en adelante denominado "el Mandante"), por un lado, y _____ (de aquí en adelante denominado "el Agente"), por el otro.

POR EL CUAL SE HA CONVENIDO LO SIGUIENTE :

1. El Mandante nombra al Agente, quién, como tal y desde _____(fecha) será su único representante en _____ (de aquí en adelante denominado "la zona") para la venta de _____ de fabricación del Mandante y todos aquellos otros bienes y mercancías (todos los cuales se denominarán de aquí en adelante "los productos"), según convenga más adelante entre ellos.
2. El agente, por una duración de _____ años (y en adelante hasta la fecha que convengan de común acuerdo por escrito con preaviso de ___ meses) prestará al Mandante con diligencia y buena fe servicios en calidad de representante suyo y pondrá su empeño en ampliar la venta de los productos del Mandante dentro de la zona de su representación y no hará nada que pueda entorpecer tal venta o crear obstáculos al desenvolvimiento de los negocios del Mandante en dicha zona comercial.
3. El Mandante pondrá a disposición del Agente, en tiempo oportuno, una manifestación en la que indique los precios mínimos a los cuales los productos tendrán que ser individualmente puestos en venta, y el Agente no podrá ponerlos en venta a precios inferiores a los especificados en la manifestación del Mandante, sin perjuicio de tratar, en cada caso , de venderlos al mejor precio que le sea posible obtener.
4. El Agente no podrá vender ninguno de los productos del Mandante a persona o compañía o firma alguna, con residencia fuera de su zona de representación con vistas a la reexportación a ningún otro país o zona sin el consentimiento por escrito del Mandante.
5. En el transcurso de su representación, el Agente designado en este contrato no tomará a su cargo la venta de productos de clase similar o que puedan competir o crear obstáculos a la venta de los productos del Mandante, sea por cuenta propia, sea de parte de otra persona, compañía o firma cualquiera.
6. Al recibo de toda orden de compra de los productos del Mandante, el Agente deberá transmitirle sin tardanza tal orden de compra y (si la orden de compra es aceptada por el Mandante) la ejecutará, suministrando los productos directamente al cliente.

7. Una vez ejecutada cualquier orden de compra, el Mandante enviará al Agente copia duplicada de la factura remitida al cliente junto con los productos a que corresponda y del mismo modo le enviará en tiempo oportuno noticia del pago efectuado por el cliente al Mandante.

8. El Agente llevará en debida forma la contabilidad de todas las órdenes de compra que haya obtenido y cada ____ meses remitirá al Mandante un estado de dicha contabilidad.

9. El Mandante reconocerá al Agente las siguientes comisiones _____ (basadas en precios F.O.B. España) por todas las órdenes de compra obtenidas por el Agente en la zona y ejecutadas por el Mandante. Queda dicho que las comisiones correspondientes a los cobros a los clientes efectivamente efectuados por el Mandante serán abonadas trimestralmente por éste al Agente.

10. El Agente tendrá derecho a comisión en los términos y condiciones especificados en el párrafo precedente sobre todas las órdenes de exportación que el Mandante reciba.

11. En caso de diferencia acerca de la cuantía que a título de comisión el Mandante debe pagar al Agente, tal diferencia ha de ser solucionada por los Auditores del Mandante en el momento de producirse. Su decisión será obligatoria, así para el Mandante, como para el Agente.

12. El Agente no ha de comprometer en modo alguno el crédito del Mandante.

13. El Agente no emitirá garantía alguna en relación con los productos tratados sin autorización por escrito del Mandante.

14. El Agente no recibirá pagos de los clientes sin la autorización del Mandante.

15. El Agente no abrirá crédito, ni negociará con persona, compañía o firma alguna, con las cuales el Mandante le haya dado instrucciones en tiempo oportuno de no operar a crédito ni negociar.

16. El Mandante tendrá derecho a rehusarse a ejecutar o a recibir una orden cualquiera, o parte de ella, obtenida por el Agente, y el Agente no podrá reclamar comisión sobre cualquier orden, o parte de ella, rehusada en ejercicio de tal derecho.

17. Toda cuestión o diferencia, sea cual fuere, que pueda surgir en cualquier momento en adelante entre las partes de este contrato, o entre sus respectivos representantes, en relación con las cláusulas presentes, o con el objeto de las mismas, o que de ellas se deriven, o con ellas se relacionen o acerca de como debe interpretarse, o por cualquier otra razón, será sometida a arbitraje en la República Argentina.

18. La interpretación de este contrato se entenderá en todos sus aspectos con sujeción a la ley Argentina.

EN TESTIMONIO DE LO CUAL, las partes concluyen este contrato, en fecha y año previamente indicados.

Firmas

Fuente : www.aduanaargentina.com Modelo de contrato de Agente de Ventas

Anexo 4 Costos Internos en Uruguay

Anticipo de IVA 10%

IVA tasa básica 22%

Extraordinario es dependiendo al valor en aduana (CIF) es una escala que va desde U\$S 12 hasta U\$S 600.

Tasa consular 2%

Modalidad Terrestre:

Origen: Argentina

Destino: Montevideo

Frontera de Cruce: Colonia

NCM: 8438.10.00

Valor CIF aproximado : U\$S 25000.00

Peso: 400 kg aprox.

T.S.A _____	\$ 900,00
Extraordinario _____	\$ 2249,00
IVA _____	\$ 99005,00
Anticipo de IVA _____	\$ 45002,00
Guías de tránsito _____	\$ 226,00
ANP _____	\$ 300,00
Comunicaciones DNA _____	\$ 150,00 + iva
Impresión DUA _____	\$ 450,00 + iva
Gastos de Despacho _____	\$ 2400,00 + iva
Honorarios _____	\$ 5500,00 + iva

Fuente : www.argentinatradenet.gov.ar , MTM Logistics S.R.L

Modalidad Maritimo:
Origen: Argentina
Destino: Montevideo
NCM: 8438.10.00
Valor CIF: U\$S 22620.00
Peso: 400 kg aprox.

T.S.A _____	\$ 900,00
Extraordinario _____	\$ 2249,00
IVA _____	\$ 99005,00
Anticipo de IVA _____	\$ 45002,00
Guías de tránsito _____	\$ 226,00
ANP _____	\$ 9331,00
Terminal Portuaria _____	\$ 4500,00 aprox
Comunicaciones DNA _____	\$ 450,00 + iva
Impresión DUA _____	\$ 450,00 + iva
Gastos de Despacho _____	\$ 2400,00 + iva
Honorarios _____	\$ 5500,00 + iva

Cotización expresada en Pesos Uruguayos.

Fuente : www.argentinatradenet.gov.ar , MTM Logistics S.R.L

ACLARACIÓN

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

Firma

Aclaración

Número de documento