



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES,
UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS

ICADE BUSINESS SCHOOL

ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE ALMENDRAS MARCONA

Autor: Karethe Solegaard

Director: Gloria García

Madrid
Diciembre 2014



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. DETERMINACIÓN DE ACTIVIDAD DE NEGOCIO EXPORTABLE	5
3. PROCESO PRODUCTIVO DE ALMENDRAS MARCONA.....	6
3.1 <i>Figura: Fases del Proceso Productivo</i>	6
3.2 Fase 1: Cultivo del almendro.....	6
3.3 Fase 2: Floración	7
3.4 Fase 3: Maduración	8
3.5 Fase 4: Recolección.....	8
3.6 Fase 5: Descortezado/Despellejado	8
3.7 Fase 6: Secado	9
3.8 Fase 7: Selección	9
3.9 Fase 8: Limpieza.....	9
3.10 Fase 9: Mojado	9
3.11 Fase 10: Descascarado.....	10
3.12 Fase 11: Calibrado.....	10
3.13 Fase 12: Repelado.....	10
3.14 Fase 13: Selección electrónica.....	11
3.15 Fase 14: Selección manual	11
3.16 Fase 15: Elaboraciones especiales	11
3.17 Fase 16: Envasado	12
3.18 Fase 17: Etiquetado	12
3.19 Fase 18: Almacenaje.....	12
4. ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS	13
4.1 <i>Figura: Puntos Críticos</i>	13
4.2 Punto crítico I: Cantidad de agua en el cultivo del almendro.....	13
4.3 Punto crítico II: Tipo de secado en las fases de descascarado y repelado	14
5. PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA	15
6. IDENTIFICACIÓN DE DIFERENCIACIÓN	18
7. ANÁLISIS Y DECISIÓN DEL PAÍS DESTINO DE LA EXPORTACIÓN	20
7.1 Grupo de países de partida.....	20
7.1.1 <i>Tabla: Países de Partida</i>	20
7.2 Eliminación de países	20
7.2.1 <i>Tabla: Requisitos Imprescindibles</i>	21
7.3 Comparación de países	22
7.3.1 <i>Tabla: Criterios Importantes</i>	24

7.4 Selección del país destino.....	26
7.4.1 <i>Tabla: Resultados Ordenados</i>	26
8. ANÁLISIS Y DECISIÓN DE LA FORMA DE EXPORTAR	27
8.1 <i>Tabla: Análisis de la forma de exportar</i>	27
9. ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL MERCADO EXTERIOR OBJETIVO (MEO).....	29
9.1 Definición del mercado potencial.....	29
9.2 Segmentación del mercado potencial	29
9.2.1 <i>Tabla 1: Variable 1&2</i>	30
9.2.2 <i>Tabla 2: Variable 1&3</i>	31
9.2.3 <i>Tabla 3: Variable 2&3</i>	31
9.3 Análisis de los segmentos del mercado potencial.....	32
9.3.1 <i>Tabla: Cuantificación de los segmentos del mercado potencial</i>	32
9.4 Selección del Mercado Exterior Objetivo (MEO).....	33
9.4.1 <i>Figura: Mercado Exterior Objetivo (MEO)</i>	34
9.5 Determinación de objetivos de mercado.....	34
9.6 Preferencias específicas del Mercado Exterior Objetivo (MEO)	37
9.6.1 <i>Tabla: Preferencias específicas del MEO</i>	37
9.7 Modificación de los objetivos de mercado	40
10. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EXPORTACIÓN.....	41
11. ANÁLISIS DEL PRODUCTO GLOBAL ADECUADO (PGA)	42
11.1 Análisis de los componentes del producto global adecuado	42
11.1.1 <i>Imagen: Producto global adecuado (ejemplo)</i>	44
12. ANÁLISIS DEL PUNTO DE VENTA ADECUADO (PVA)	45
12.1 Tipo de punto de venta	45
12.2 Perfil del punto de venta adecuado.....	46
12.2.1 <i>Tabla: Análisis de las tiendas de conveniencia</i>	47
12.3 Análisis del canal comercial para llegar al punto de venta adecuado.....	48
13. ANÁLISIS DE LA PROMOCIÓN EXTERIOR ADECUADA	50
13.1 Folletos de promoción	50
13.1.1 <i>Imagen: Folleto de promoción (ejemplo)</i>	51
13.2 Degustaciones en el punto de venta.....	51
13.3 Página web de la empresa.....	52
14. ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL PRECIO UNITARIO DE LA EXPORTACIÓN	53
14.1 Términos comerciales.....	53
14.2 Hipótesis	56
14.3.1 <i>Tabla: Estructura de costes – determinación del precio unitario para el MEO</i>	58

14.4 Estimación del precio de venta al público (PVP).....	59
14.4.1 Tabla: Estimación del precio de venta al público (PVP).....	60
15. VIABILIDAD DE LA EXPORTACIÓN.....	61
ANEXOS.....	62
Anexo 1: Recolección mecanizada.....	62
Anexo 2: Descortezado/despellejado de las almendras.....	62
Anexo 3: Componentes del sistema de RDC.....	62
Anexo 4: Consumo de almendras per cápita.....	63
Anexo 5: Producción propia de almendras.....	63
Anexo 6: Poder adquisitivo.....	64
Anexo 7: Porcentaje de la población en zonas urbanas.....	64
Anexo 8: Crecimiento en el consumo de almendras.....	65
Anexo 9: Importación de almendras.....	65
Anexo 10: Producto global adecuado (PGA).....	66
Anexo 11: Punto de venta adecuado (PVA) y sus premios.....	67
Anexo 12: Folleto de promoción.....	68
Anexo 13: Costes materia prima y sistema de riego deficitario controlado (RDC).....	69
Anexo 14: Coste del envase.....	70
Anexo 15: Coste del embalaje.....	71
Anexo 16: Costes del transporte.....	72
Anexo 17: Precio de venta de producto similar en Sainsbury's.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	73



ANEXO II

FICHA-RESUMEN TRABAJO FINAL DE MÁSTER

Apellidos y nombre del alumno: Solegaard, Karethe

Programa: Máster en Dirección de Negocios Internacionales

Curso académico / Edición: 2013-2014

Título del Trabajo: Estrategia de Exportación de Almendras Marcona

Director del Trabajo: Gloria García

Resumen del Trabajo:

Una pequeña y mediana empresa española localizada en Alicante, Comunidad Valenciana, dedicada a la producción y comercialización de Almendras Marcona, ha decidido empezar su internacionalización a través del negocio internacional de la exportación, tras haber comprobado que tiene capacidad exportadora. Por eso he elaborado una estrategia de exportación para la empresa, denominada *Almendras Sol, S.L.*, tomando las siguientes decisiones:

Primero he determinado la actividad de negocio exportable de la empresa, en este caso almendras Marcona. A continuación he analizado y explicado el proceso productivo de las almendras Marcona, lo cual me ha permitido identificar una diferenciación que le permitiría a la empresa competir en mercados exteriores. La diferenciación identificada ha sido almendras Marcona grandes y bien formados, que mantienen las propiedades organolépticas, es rico en antioxidantes y tiene un elevado nivel de valores nutricionales.

Una vez identificada esta diferenciación, he analizado el país destino más adecuado para la exportación, dentro del territorio de la Unión Europea. Tras análisis de un grupo de países de partida, unos requisitos imprescindibles y unos criterios importantes, he determinado que Reino Unido es el país más adecuado para la exportación. He considerado que la forma más adecuada para que la empresa exporte, es directamente a los puntos de venta, sin la necesidad de la ayuda de un agente comercial o un intermediario en destino.

He determinado el mercado potencial de las almendras Marcona dentro del Reino Unido, con el objetivo de analizar y determinar el segmento de mercado más adecuado al que se debería dirigir la empresa. En segmento más adecuado será aquel que más puede valorar la diferenciación de la empresa, y será el mercado exterior objetivo (MEO) al que se debería dirigir. He considerado que el MEO al que se debería dirigir la empresa, es aquel segmento que quiere las almendras Marcona crudas para su consumo como snack. Posteriormente he determinado el tamaño del MEO en unidades físicas, así como he establecido el porcentaje de este segmento que la empresa debería cubrir el primer año de la exportación.

Una vez determinado y cuantificado el MEO, he investigado en profundidad las preferencias específicas de este MEO concreto. Dichas preferencias se han precisado de forma clara, indicando la fuente de las que las he deducido. Me he basado en las preferencias específicas de este MEO para elaborar una estrategia de comercialización. Para la elaboración de esta estrategia he analizado y tomado las decisiones sobre el producto global adecuado, los puntos de venta y el canal comercial para llegar a estos puntos de venta, la promoción exterior y el precio al que se venderá en unas condiciones comerciales establecidas. Estas condiciones comerciales son: cantidad de unidades físicas exportables, número de envíos, medio de transporte, INCOTERM, medio de pago, aplazamiento de pago y divisa de pago. Para determinar el precio de la exportación, he elaborado una estructura de costes, diferenciando entre el precio de la exportación y precio de venta al consumidor final. Últimamente, he analizado la viabilidad de la exportación de las almendras Marcona de la empresa.

Fecha: 05/12/2014

Firma: Karthe Soleraal

1. INTRODUCCIÓN

Se trata de una pequeña y mediana empresa (PYME) española localizada en Alicante, Comunidad Valenciana, que se dedica a la producción y comercialización de almendras Marcona. La empresa ha decidido comenzar su proceso de internacionalización mediante el negocio internacional de la exportación, tras haber comprobado que esta es la estrategia adecuada y que tiene capacidad exportadora. Por esto voy a elaborar su estrategia de exportación en base de investigación e análisis, aplicando cuidadosamente la metodología aprendida durante el programa, y tomando las decisiones que considero adecuadas. Para la elaboración se cuenta con un perfil empresarial con las siguientes características:

- ❖ Recursos Propios: 300.000 euros (capital + reservas).
- ❖ Empleados: un total de 15 empleados, sin la posibilidad de subcontratar.
- ❖ Facturación / Ventas Locales: 1.000.000 euros
- ❖ Recursos Ajenos: 75.000 euros – 20% de endeudamiento / 80% recursos propios.
- ❖ Solvencia Financiera: la empresa tiene capacidad de pago.
- ❖ Capacidad Productiva Ociosa: 30% (el 70% se utiliza para el mercado local)
- ❖ Experiencia de la Empresa: 15 años en su mercado local. No tiene experiencia exterior.

Este perfil será utilizado como referencia durante toda la elaboración de la estrategia de exportación, aplicando sus características donde se consideran relevantes.

2. DETERMINACIÓN DE ACTIVIDAD DE NEGOCIO EXPORTABLE

El punto de partida para la elaboración de esta estrategia de exportación es la actividad de negocio exportable de la empresa, a la cual se dedica y sabe hacer. En este caso, la actividad de negocio exportable de la empresa es almendras Marcona. La decisión de esta actividad productiva para su exportación se basa en la competitividad que ha logrado obtener en su mercado local, debido a su éxito en la producción y comercialización de las almendras Marcona en España. Adicionalmente, la empresa ha podido comprobar que tiene capacidad exportadora en esta actividad de negocio; tras un análisis interno de la empresa se ha comprobado que cuenta con capacidad productiva ociosa, así como recursos financieros y humanos suficientes, para empezar a exportar las almendras Marcona.

Con almendras Marcona nos encontramos en el sector agroalimentario en la industria de frutos secos. Esta actividad de negocio corresponde a la segunda sección de *productos del reino vegetal* de la Clasificación Aduanera Europea (TARIC), más precisamente al código 08021290.

La almendra Marcona pertenece a la familia de almendras de cáscara dura. Se conoce como “la reina de las almendras” debido a su gran calidad y cualidades organolépticas. Se caracteriza por su sabor dulce, su alto contenido en grasa, el color marrón de su piel, y por su grano redondeado y blanco. El alto contenido en grasa de la Marcona hace que sea una almendra cardiosaludable; esto se debe a que las grasas que contiene son mayoritariamente grasas mono – y poliinsaturadas que aumentan los niveles del colesterol bueno, y disminuyen el colesterol malo. Las almendras son muy reconocidas por su gran cantidad de beneficios para la salud debido a su elevado nivel nutritivo. Consumir almendras aporta hasta cinco veces más vitamina E y es una buena fuente vegetal de proteínas. A la vez es un fruto seco rico en magnesio y ácido oleico, lo que contribuye a combatir la fatiga y el estrés de las personas. Adicionalmente, las almendras tienen un alto contenido de calcio, ayudando de esta manera al fortalecimiento de los huesos del organismo humano.

En el siguiente apartado se analizará el proceso productivo para la obtención de las almendras Marcona.

3. PROCESO PRODUCTIVO DE ALMENDRAS MARCONA

Determinada la actividad de negocio que va a exportar la empresa, procedería a explicar las fases en las que consiste el proceso productivo de las Almendras Marcona. En las fases donde existen alternativas para su ejecución, estas se explicarán detalladamente diferenciando entre ellas, con el objetivo de poder detectar posibles puntos críticos en el proceso productivo. La producción de las almendras se divide en 18 fases, las cuales están mostrados en la figura a continuación.

3.1 Figura: Fases del Proceso Productivo



Fuente: Elaboración propia

3.2 Fase 1: Cultivo del almendro

Esta fase consiste en el proceso desde la plantación de las semillas del almendro, hasta la obtención de un árbol en condiciones y capaz de producir cosecha. A la hora de diseñar una plantación de almendros, hay que considerar diversos factores como pueden ser las condiciones climáticas, tratamientos fitosanitarios necesarios, las características y el marco de la explotación, el sistema de recolección, los requisitos de polinización y el método de cultivo.

Cuando se decide diseñar una plantación de almendros hay que asegurarse que las condiciones climáticas son las idóneas para su desarrollo, siendo principalmente zonas mediterráneas/costeras y con poco riesgo de heladas durante su época de floración. Esto se debe a que es el periodo cuando la flor y el fruto del árbol son más susceptibles a sufrir daños. Al tener siempre en cuenta las zonas más idóneas para la plantación, esto puede permitir la reducción de la posible ocurrencia de problemas patológicos, resultando en una disminución

en la aplicación de tratamientos fitosanitarios. En cuanto a la aplicación de dichos tratamientos en el cultivo del almendro, es importante estar atento y realizarla de forma adecuada, ya que contribuyen a que los árboles tengan una mayor resistencia contra el sufrimiento de posibles plagas y enfermedades.

Respecto a las características y el marco de la explotación, esto se refiere a la superficie y las dimensiones de la plantación y a la disponibilidad de maquinaria, y también está relacionado con la fecha de maduración de las almendras y el sistema de recolección a utilizar. Los requisitos de polinización juegan un papel importante en el diseño de una plantación, ya que varía según la variedad sea autofértil/autocompatible o autoestéril/autoincompatible. En el caso de la Marcona estamos tratando con una variedad autoestéril, lo que significa que necesita del polen de otra variedad para poder producir cosecha. Este proceso se explicará detalladamente en la fase de floración. Como bien se puede observar, todos estos factores están muy relacionados entre sí, por lo que es esencial tenerlos en cuenta durante cada una de las fases del proceso productivo de las almendras Marcona.

En cuanto al método de cultivo, este es considerado el factor principal en cuanto al cultivo del almendro. El cultivo del almendro se suele dividir principalmente en dos métodos diferentes, cultivo en *secano* y cultivo en *regadío*. El cultivo en secano es aquello en el que el ser humano no contribuye con agua, sino que utiliza únicamente el agua que proviene de la lluvia para mojar el suelo. Es muy habitual el almendro cultivado en secano, ya que se considera un árbol robusto y tolerante a la sequía. El cultivo en regadío consiste en la aportación de agua al suelo con la contribución del ser humano. Se trata de mojar toda la superficie del suelo para que el almendro tenga los suministros que necesita, favoreciendo de esta manera su crecimiento.

3.3 Fase 2: Floración

Esta es la fase en la que empieza a florecer el almendro, a través de la apertura de las flores en los ramos del árbol. La flor del almendro Marcona se reconoce por su color blanco con tonos rosados, y sus hojas son de forma lanceolada y tienen un color verde intenso. La época de floración de Marcona es considerada *media*, y tiende a ocurrir durante el mes de febrero hasta principios de marzo. Las condiciones climáticas antes y durante la época de floración son de gran importancia, ya que influyen directamente en la posibilidad de obtener una buena cosecha. Una temperatura entre aproximadamente 15-16°C es considerada una temperatura adecuada durante la época de floración.

La *polinización* de las flores del almendro, es el factor fundamental en la fase de floración. La Marcona es una variedad autoestéril/autoincompatible. Esto significa que no es capaz de autopolinizarse, y que el ovario no puede ser fecundado por el polen de su propia flor. Al ser una variedad autoestéril/autoincompatible, la Marcona necesita de la introducción de variedades polinizadoras adecuadas, y de abejas para el transporte del polen. El polen es transportado de las flores de una variedad a las flores de otra por las abejas, que se convierten en agentes polinizadores. Este proceso es conocido como *polinización cruzada*, y para la Marcona es

imprescindible para producir cosecha. El periodo más adecuado para que la flor sea convenientemente polinizada, es el de los tres días siguientes a su apertura.

Para asegurar que este proceso se ejecuta correctamente, es necesario la introducción de variedades polinizadoras en la plantación de los almendros Marcona. La proporción de árboles polinizadores plantadas debe estar entre un 33-50% del total de la plantación, y con fecha de floración coincidente con la variedad base de la plantación. Entre las variedades polinizadoras compatibles con la Marcona están las variedades Desmayo (Rojo), Rumbeta, Planeta, Blanquerna, Verd y Nonpareil, las cuales tienen fecha de floración similar la a Marcona y se adecuan como polinizadores.

3.4 Fase 3: Maduración

Esta fase consiste en el periodo de tiempo desde la fecundación de la flor y cuando empieza el crecimiento del fruto, hasta que la almendra haya alcanzado su tamaño definitivo. El color verde de la cáscara que forma la envoltura exterior de la almendra, va adquiriendo tonos rosáceos, y al llegar la época de madurez se abre, se deseca y se cae. La época de maduración de Marcona es considerada *tardía* y se produce durante los meses de septiembre y octubre, en los cuales se empieza a recolectar las almendras del árbol.

3.5 Fase 4: Recolección

Cuando las almendras hayan alcanzado su época de madurez, se procede a la fase de recolección. En esta fase se recolectan las almendras maduras del almendro. La recolección puede hacerse por *vareo manual* o a través de un *sistema mecanizado*. Durante mucho tiempo el modo de recolectar las almendras ha sido manualmente, un proceso que se realiza de la siguiente manera: las ramas del almendro se pegan con una vara de madera para que las almendras colgadas en el árbol se caigan al suelo para luego recolectarlas, o bien poniendo una manta en la tierra rodeando el árbol, para que caigan dentro al golpear las ramas del almendro. De esta manera la cosecha se recolecta directamente en la manta sin pasar primero por el suelo.

Otra manera de hacer la recolección es a través de un sistema mecanizado, con la ayuda de un tractor y un paraguas. El funcionamiento de este método se explica a continuación: Una pinza se coloca en el tronco del árbol. Una vez que el almendro está aprisionado, se procede a la apertura del paraguas. Este paraguas está dividido en dos mitades que han de unirse hasta formar un paraguas completo invertido, quedando en el centro el frutal. Cuando el paraguas está completamente desplegado, comienza una vibración que se transmite desde la pinza hasta el tronco del árbol. De esta forma se fuerza la caída de la almendra de las ramas, que posteriormente está recogida en el fondo del paraguas. Imágenes demostrativas del tractor de recolección, se pueden encontrar en el *Anexo I* el presente documento.

3.6 Fase 5: Descortezado/Despellejado

Esta es la fase en la que se desprende la cáscara verde exterior de la almendra. Esta labor se puede ejecutar manualmente o bien por medio de máquinas. El proceso manual consiste en extender la cosecha e ir separando manualmente la cáscara verde, utilizando un pequeño cuchillo en el caso de que no se haya abierto del todo la

cáscara. La realización del descortezado por medio de máquinas, se puede hacer de dos maneras distintas, las cuales se explican a continuación.

El mismo tractor que se utiliza para la recolección de las almendras, explicada en la fase anterior, puede ser utilizado para la realización del descortezado. Este trabajo se efectuará de la siguiente manera: en primer lugar, la cosecha se dirige hacia una peladora (en el fondo del paraguas) mediante un tornillo sin fin. La peladora consigue separar el conjunto exocarpo-mesocarpo (capa externa y media del fruto) del endocarpo (capa interna que rodea directamente la semilla) y la semilla. La almendra se va despellejando y seguidamente pasa a una tolva. En el interior de la tolva se encuentra un tornillo sin fin ascendente que procede de la peladora, y otro que está destinado a la evaluación del contenido del depósito. Finalmente, se procede a la descarga de la tolva, que se hará directamente en la zona destinada al secado.

La otra alternativa para realizar el descortezado es a través de una máquina *despellejadora*. La cosecha se llena en una tolva, y pasa automáticamente por un sistema mecánico que fuerza la separación de la envoltura exterior verde. El funcionamiento de dicha máquina es el mismo que en el caso del tractor, solo que no forma parte del mismo. La despellejadora puede ser electrónica o conectada al tractor para su toma de fuerza.

Para imágenes de las tres alternativas de ejecución de esta fase, *véase Anexo 2*.

3.7 Fase 6: Secado

Después del proceso de descortezado, las almendras se exponen al sol durante un periodo de dos o tres días. El objetivo de esta fase es facilitar el secado de las almendras, que la cáscara adquiera su típico color amarillo-dorado, y que el fruto se encuentre en las condiciones óptimas para seguir el proceso de producción hacia el resultado final.

3.8 Fase 7: Selección

En esta fase el fruto recolectado se transporta a las instalaciones de procesado para su posterior selección. Las almendras se seleccionan según variedad, y se recoge toda la información sobre su origen y su productor. Esta selección también es conocida como un *proceso de trazabilidad*.

3.9 Fase 8: Limpieza

Tras la recepción de la almendra con cáscara, se procede al llenado de unos silos de almacenamiento. Desde estos silos la almendra se limpia, eliminando así las posibles impurezas propias de la cosecha, como pueden ser hojas, tierra, ramas y polvo. De esta manera se obtiene un producto homogéneo, apto para entrar a la fase de descascarado.

3.10 Fase 9: Mojado

Anteriormente a la fase de descascarado, se procede a mojar la almendra para evitar que el grano se dañe, y que de este modo el descascarado genere un producto entero. Esta fase se lleva a cabo mediante un *sinfín de mojado*, al cual se añade agua para ir mojando la almendra. La almendra mojada se almacena en los silos

durante 24 a 48 horas. Una vez pasado el tiempo necesario, empieza la descarga de los silos y la almendra sigue al proceso de descascarado.

3.11 Fase 10: Descascarado

Esta fase consiste en la separación del grano de la cáscara. Hasta los años 1920-1930 el trabajo de descascarado se hacía de forma manual sobre mesas de piedra, con la ayuda de mazas de madera y hierro. Hoy día el proceso de descascarado se realiza con la ayuda de un sistema automatizado. Este proceso consiste en la introducción del fruto con cáscara, previamente mojado, en una máquina rompedora. Esta máquina se encarga de la ruptura del producto por medio de martillos, al mismo tiempo que va separando las impurezas del grano.

Posteriormente, las almendras proceden a un proceso de secado. Esta labor se puede realizar con la ayuda de *silos de secado* o a través de *secaderos en continuo*. En los silos de secado el grano se seca durante un tiempo de 6 a 8 horas aproximadamente, con aire caliente a 32°C para disminuir la humedad. En la parte interior de los silos se realiza un soplado de aire caliente, controlando cuidadosamente la humedad de las almendras. El tiempo de secado varía según la humedad del grano, que ha de encontrarse entre 10-12%. Finalmente, las almendras se someten a un proceso de enfriado con aire ambiente durante el mismo tiempo que se han estado secando.

El secadero en continuo tiene un funcionamiento parecido a un horno. Las almendras se desplazan lentamente por unas bandas de transporte perforadas, por donde se les sopla aire caliente entre 35°C y 50°C. Cuando las almendras pasan de una banda a la siguiente, se voltea y se mueve de manera que el secado sea uniforme. La duración de este secado suele ser de cuatro horas aproximadamente, pero también varía según el margen de humedad explicado en el párrafo anterior. Una vez secas las almendras se someten a un proceso de enfriado durante un periodo de cuatro horas, el cual se realiza en una refrigeradora que proviene del secadero. Cuando haya pasado el tiempo necesario, las almendras continúan al calibrado.

3.12 Fase 11: Calibrado

Tras el descascarado de la almendra, el grano pasa por un proceso de calibrado. En esta fase el grano se clasifica y separa por diversos tamaños, por el uso al que se vaya a destinar y por las exigencias de los clientes. Este proceso se efectúa según el diámetro de la semilla de cada almendra. Los granos se clasifican y separan mediante una máquina calibradora con cribas, que consiste en agujeros de diferentes tamaños, contribuyendo así a la eliminación de posibles imperfecciones.

3.13 Fase 12: Repelado

Si el grano se destina a la venta con piel, se pasa directamente a la selección electrónica. En el caso de comercializar las almendras *sin* piel, se procede a la fase de repelado. Esta es la fase mediante la cual la piel marrón de la almendra (tegumento) se desprende del grano. La almendra es sometida a un escaldador de agua y vapor entre 90 y 100 grados, para que la piel se desprenda de su grano, y posteriormente se separa la piel y el grano con la ayuda de una máquina de repelado. En esta etapa se controla muy cuidadosamente la temperatura

y el tiempo de escalado, y la humedad de la almendra no puede superar nunca un 6% durante el proceso de *repelado.

Posteriormente, las almendras se someten nuevamente a un proceso de secado. Este proceso de secado es muy parecido a la que se realiza después del descascarado de las almendras, y se puede realizar tanto en silos de secado como en los secaderos en continuo. La diferencia está en la duración y la temperatura del secado si se realiza con la ayuda de los secaderos. En tal caso, las almendras se secan a una temperatura de 75°C durante una hora y media aproximadamente, pero también varía según la humedad del grano (10-12%). Una vez secas las almendras, proceden al enfriado en las refrigeradoras de los secaderos, donde se mantienen durante aproximadamente 15 minutos.

3.14 Fase 13: Selección electrónica

Esta fase consiste en un proceso de selección automática. Con la ayuda de una máquina óptica equipada con láser y cámaras, las almendras se seleccionan con el objetivo de limpiar las almendras de cáscara y evitar la presencia de otras materias extrañas.

3.15 Fase 14: Selección manual

Esta fase está basada en la inspección visual por parte de un equipo humano especializado. Las almendras que van saliendo de los silos de secado o de los secaderos, llegan a una cinta transportadora que está en continuo movimiento, y con recursos del equipo humano situados en ambos lados de dicha cinta. El personal se encarga de eliminar de la cinta de selección, cualquier producto con alguna imperfección.

3.16 Fase 15: Elaboraciones especiales

Según las condiciones de cada empresa o las exigencias de los consumidores las almendras pasan, o no, por un proceso de elaboraciones especiales. En el caso de comercializar las almendras en su estado natural, tanto con piel como repelada, se pasaría directamente a la fase de envasado. En esta fase, elaboraciones especiales se refiere al tostado o freído de las almendras.

El proceso de tostado consiste en meter las almendras en una máquina tostadora. Las semillas de almendra se tuestan con aire caliente a una temperatura entre 65,5°C y 100°C, controlando cuidadosamente la temperatura y el tiempo de tostado, ya que ambos factores dependen de la humedad relativa del grano. Posteriormente, las almendras proceden a un reposo y enfriado.

En el caso de elaborar almendras fritas, esto se hace con la ayuda de una máquina freidora con aceite caliente. Lo más habitual es utilizar aceite de girasol para el freído de las almendras, lo cual se debe a que es un tipo de aceite que prácticamente no tiene sabor. Las almendras se introducen en la freidora a una temperatura entre 130°C y 170°C. Después de unos minutos (2-3 minutos aproximadamente), cuando ya las almendras se encuentran fritas, pasan a unos túneles de enfriamiento para bajar su temperatura.

Cuando las almendras se hayan enfriado suficientemente, sea después del tostado o del freído, continúan a la fase de envasado.

3.17 Fase 16: Envasado

Acabada la selección manual, o las elaboraciones especiales, se procede a la fase de envasado, el cual tiene como objetivo asegurar un correcto mantenimiento de las almendras. Entre los envases más habituales está el envasado al vacío, bolsas de plástico, bolsas confeccionadas, latas selladas, frascos de vidrio y frascos de plástico. El tipo de envase puede variar de un productor a otro y según las exigencias de sus clientes, pero lo fundamental en esta fase es seleccionar un envase que asegure la correcta conservación de las almendras, y que mantengan todas sus propiedades organolépticas. El contenido de almendras suele oscilar entre 30 gramos y un kilogramo, dependiendo del tipo de envase, el uso al cual se destina las almendras y también aquí de las exigencias de los clientes. En el presente trabajo no se ha incluido el envasado en tamaños industriales para la venta B2B (Business to Business/de empresa a empresa), al tratarse de la comercialización de las almendras Marcona directamente al consumidor final.

3.18 Fase 17: Etiquetado

Después de la fase de envasado de las almendras, viene la fase de etiquetado de las almendras. Se suele diferenciar entre dos tipos de etiquetas, explicadas a continuación.

- La primera es la etiqueta legal, que es de obligado cumplimiento para todos los productores de almendras. La etiqueta obligatoria por ley tiene que incluir información sobre el nombre y la dirección del fabricante, país de origen del producto, denominación de venta, código de barras, fecha de caducidad o fecha de duración mínima, ingredientes, recomendaciones de conservación y valores nutricionales del producto, según la normativa *2000/13/EC (OJ L-109 06/05/2000)* de la Directiva Europea.
- El otro tipo de etiqueta es la etiqueta “comercial”. Con comercial se refiere a una etiqueta más decorativa con el logo y el nombre de la empresa, así como elementos que sirven para identificar y diferenciar el producto.

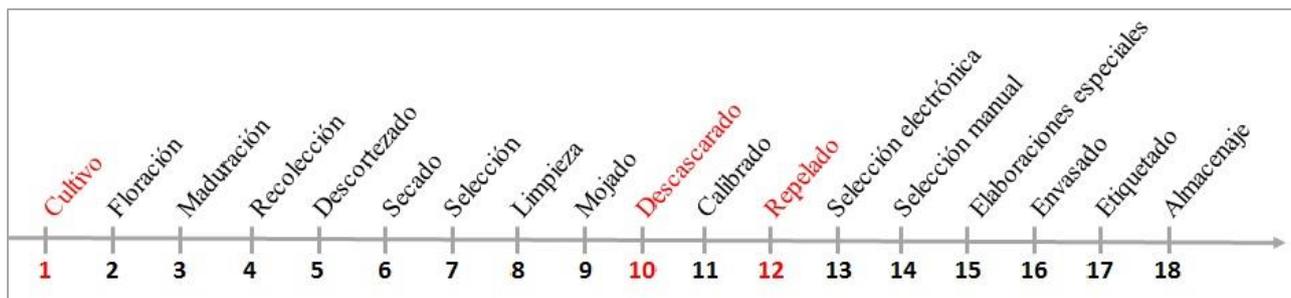
3.19 Fase 18: Almacenaje

Las almendras envasadas y etiquetadas son almacenadas en lugares frescos y cámaras frigoríficas, con el objetivo de conservarlas en perfectas condiciones hasta que se destinen a la venta. Para asegurar un correcto mantenimiento de las condiciones de las almendras, la temperatura de las cámaras frigoríficas se debe encontrar entre 0-7°C y con una humedad relativa del 65% aproximadamente.

4. ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS

Visto las diferentes alternativas para la realización de cada una de las fases del proceso productivo, debo proceder a un análisis de posibles puntos críticos que forman parte de las fases. Los puntos críticos están relacionados con las alternativas de ejecución de las fases del proceso de producción, y que al elegir una u otra, tiene un impacto sobre el resultado final de las almendras Marcona. Las fases que contienen puntos críticos están marcado en rojo en la figura que se muestra a continuación:

4.1 Figura: Puntos Críticos



Fuente: Elaboración propia

4.2 Punto crítico I: Cantidad de agua en el cultivo del almendro

La cantidad de agua aportada al suelo durante el cultivo del almendro, es el primero de los puntos críticos. Con este punto crítico nos encontramos en la primera fase del proceso productivo de las almendras. En el caso del cultivo en secano, la aportación de agua al suelo depende de las lluvias. La ausencia de lluvias durante el cultivo, resulta en suelos pobres (de poca agua) y almendros de bajo rendimiento. Pero, aunque el rendimiento sea bajo, se considera que la almendra cultivada en secano tiene mejores cualidades organolépticas que una almendra cultivada en regadío. Dichas cualidades se refieren al color, olor y sabor de la almendra. La almendra cultivada en secano tiene un mayor nivel de aceite, obteniendo así una almendra más cardiosaludable. Esto se debe a que aproximadamente el 90% de sus grasas son mono – y poliinsaturadas, las cuales contribuyen a reducir el colesterol malo y aumentar el colesterol bueno. El cultivo en secano favorece la no incidencia de enfermedades criptogámicas, que son las enfermedades producidas por hongos. Por el otro lado, aunque el almendro sea un árbol robusto y tolerante a la sequía, también tiene ventajas el cultivarlo en regadío.

La primera ventaja es que el rendimiento en cuanto al volumen de las cosechas, puede llegar a ser cuatro veces más grandes que en secano. En secano se puede llegar a obtener aproximadamente 200-250 kilos de almendras en grano por hectárea, mientras que en regadío éste volumen puede llegar hasta un nivel de 800-1200 kilos de almendras en grano por hectárea. A través del cultivo en regadío se obtiene un grano de mayor calidad y tamaño de la que se obtiene en secano, lo que se refiere a un grano más lleno/más grande y mejor formado. Con la presencia de riego en el cultivo, también se obtienen almendras con un mayor nivel de antioxidantes que las que se cultivan en secano.

Al lado contrario, el sistema de riego se considera un método poco eficiente, ya que el gasto de agua es mucho más elevado de lo necesario. Estos altos niveles de agua aumenta la posibilidad de enfermedades y ataques de hongos y otras bacterias que afectan directamente a la calidad del fruto. El exceso de agua durante el cultivo reduce también la calidad de las almendras, ya que la humedad pudre el fruto y afecta así a sus cualidades organolépticas.

Como podemos ver, el hecho de cultivar la almendra de una manera u otra, es un punto crítico ya que los resultados que se obtienen son diferentes.

4.3 Punto crítico II: Tipo de secado en las fases de descascarado y repelado

El tipo de secado en las fases de descascarado y repelado, es considerado otro punto crítico. Al ser los mismos los métodos de secado que se pueden utilizar en ambas fases, el punto crítico se explica juntamente. Al elegir entre los secaderos en continuo o los silos de secado, se obtiene un resultado u otro. El secadero en continuo hace que las almendras se sequen homogéneamente, lo cual resulta en la obtención de un producto uniforme y de textura crujiente. En los silos de secado, al no haber un movimiento continuo y un volteado de las almendras, el proceso de secado no es tan uniforme. Esto resulta en una almendra de textura más blanda. Esto se considera un punto crítico en el proceso productivo de la empresa, debido a que la variación en la textura de la almendra obtenida está directamente relacionada con el método de secado que decide utilizar.

5. PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA

En este apartado se explica cómo es el proceso productivo de la empresa productora de las almendras Marcona. En las fases donde existían alternativas se ha elegido las que se consideran las más adecuadas, teniendo en cuenta los puntos críticos analizados en el apartado anterior, así como su impacto en el resultado final obtenido. El proceso productivo de las almendras Marcona de la empresa se analizará en profundidad, con el objetivo de determinar una diferenciación que le permite a la empresa competir en mercados exteriores. Las 18 fases en las que consiste la producción de las almendras Marcona de la empresa, se desarrollan seguidamente.

- 1) **Cultivo a través del método de regadío:** En cuanto a los aspectos a tener en cuenta en esta fase: la empresa tiene 15 años de experiencia en la producción de almendras Marcona para su mercado local, por lo cual ya dispone de una plantación de almendros en funcionamiento. Las condiciones climáticas, las características y el marco de la explotación, el sistema de recolección y los requisitos de polinización, son factores que la empresa tuvo en cuenta en su tiempo cuando decidió diseñar la plantación. Los tratamientos fitosanitarios que aplica la empresa en el cultivo de sus almendros, son conformes a la condicionalidad que exige España y la Unión Europea. El método de la empresa de cultivar sus almendros es en regadío, obteniendo así almendras grandes y bien formadas con un elevado nivel de antioxidantes.
- 2) **Floración:** para la polinización de la Marcona la empresa utiliza la variedad Blanquerna. Todas las variedades mencionadas son variedades compatibles con la Marcona y capaces de fecundar a sus flores, pero estudios muestran que la Blanquerna aporta cualidades que las demás no han podido aportar (Fuente: Instituto Valenciano de Investigaciones Agrarias). Estas cualidades se refieren a autogamia, alto rendimiento en pepita y volúmenes elevados de producción. La variedad polinizadora utilizada no se ha considerado un punto crítico, debido a que no afecta las características de las almendras obtenidas. La empresa utiliza un 50% de polinizadores en su plantación, es decir que la mitad de los árboles de su plantación son de la variedad Blanquerna. Esto asegura el máximo rendimiento de sus almendros y la obtención de elevados niveles de cosecha.
- 3) **Maduración:** la empresa queda a la espera de que la almendra alcance su tamaño definitivo. Cuando las almendras Marcona llegan a su época de maduración durante los meses de septiembre y octubre, la empresa empieza a recolectar las almendras de los almendros.
- 4) **Recolección mecanizada:** la empresa utiliza el método mecanizado para la recolección de sus almendras de los árboles. El momento de recolección de la empresa es justo antes de que las almendras se caigan de sus ramas, ya que esto facilita la labor de recolección. El resultado que se obtiene haciendo esta labor por vareo manual o bien con la ayuda del tractor recolector es el mismo, pero el sistema de recolección mecanizada es más eficiente en el tiempo. Por este motivo la empresa utiliza esta alternativa para la fase de recolección. En esta fase se obtiene una cosecha recogida del campo y preparada para entrar en la fase de descortezado.

- 5) **Descortezado/despellejado con la ayuda de la peladora del tractor de recolección:** en esta fase existían tres alternativas para el descortezado de las almendras. El resultado que se obtiene a través de las tres alternativas es el mismo, pero realizar esta labor mediante el tractor de recolección se considera más eficiente. La ventaja que tiene esta alternativa respecto a la máquina despellejadora, es que la cosecha pasa directamente a la peladora del tractor, sin necesidad de ser desplazada. Esto resulta en un ahorro de tiempo durante el proceso productivo. El despellejado manual se considera una alternativa poco eficiente, y con un elevado coste de tiempo y mano de obra. La empresa realiza el descortezado en el tractor de recolección, obteniendo así almendras sin cáscara exterior verde.
- 6) **Secado:** la empresa expone las almendras al sol durante un tiempo de dos o tres días, con el objetivo de facilitar su secado. En esta fase se obtiene una almendra de cáscara de color amarillo-dorado y en condiciones óptimas para seguir el proceso de producción.
- 7) **Selección:** las almendras pasan por el proceso de trazabilidad y se seleccionan según su variedad (Marcona o Blanquerna).
- 8) **Limpieza:** las almendras se llenan en los silos de almacenamiento, con el objetivo de limpiarlas y eliminar impurezas propias de la cosecha como pueden ser hojas, tierra, ramas y polvo, obteniendo de esta manera un producto homogéneo.
- 9) **Mojado:** las almendras se mojan a través del sinfín de mojado, con el objetivo de prepararlas para su descascarado. Las almendras se mantienen en los silos de almacenamiento durante un tiempo de 24-48 horas. De esta manera se obtiene una almendra húmeda, lo cual contribuye a generar un producto entero y un grano sin daños en la tras la fase de descascarado.
- 10) **Descascarado con secado mediante secaderos en continuo:** mediante la introducción de las almendras en la máquina rompedora, su cáscara se va rompiendo gracias a los martillos. Se separan las impurezas del grano, obteniendo así una almendra sin cáscara. Posteriormente, para el secado de las almendras, la empresa utiliza secaderos en continuo, resultando así en un producto uniforme y de textura crujiente.
- 11) **Calibrado:** las almendras se seleccionan y se clasifican por tamaño, por el uso al que se vaya a destinar y por las exigencias del cliente, gracias a la máquina cribadora que contribuye a la eliminación de posibles imperfecciones.
- 12) **Repelado con secado mediante secaderos en continuo:** ta empresa produce tanto almendras con piel como almendras repeladas. Si se destinan a la venta sin piel, la empresa las someten a un proceso de repelado. La piel marrón se desprende del grano gracias al escaldador de agua y vapor, obteniendo así una almendra repelada. Para el secado de sus almendras la empresa utiliza secaderos en continuo, lo que resulta en un producto uniforme y de textura crujiente.
- 13) **Selección electrónica:** con la ayuda de la máquina óptica las almendras pasan por el proceso de selección automática, limpiando las almendras de cáscara. De esta manera se obtiene una almendra limpia y sin presencia de posibles materias extrañas.

- 14) **Selección manual:** un equipo humano especializado de la empresa realiza la última inspección visual de las almendras, con el objetivo de eliminar posibles imperfecciones. De esta manera se obtiene un resultado homogéneo, a la vez que se garantiza la calidad final de las almendras.
- 15) **Elaboraciones especiales:** las almendras pasan, o no, por un proceso de tostado o freído dependiendo de las exigencias de los clientes. Estos dos procesos se realizan con la ayuda de la máquina tostadora y la máquina freidora, explicados anteriormente en la presente estrategia. Si los clientes quieren las almendras crudas, no se realiza esta fase de elaboraciones especiales y la empresa pasaría directamente a la fase de envasado de las almendras.
- 16) **Envasado:** independientemente de la elaboración que se les haya dado, las almendras son envasadas al vacío en bolsas de 125 gramos. El envase al vacío asegura la correcta conservación de las almendras así como contribuye a que las almendras mantengan sus propiedades organolépticas.
- 17) **Etiquetado:** la empresa pega su etiqueta comercial en la parte delantera del envase, y en la parte trasera la etiqueta legal con la información obligatoria por ley. Las etiquetas incluyen la siguiente información: la etiqueta comercial contiene el logo de la empresa así como su nombre, y elementos que sirven para identificar y diferenciar sus almendras de las de los competidores en el mercado local; la etiqueta legal especifica la información sobre el nombre y la dirección del fabricante, país de origen del producto, denominación de venta, código de barras, fecha de caducidad o fecha de duración mínima, ingredientes, recomendaciones de conservación y valores nutricionales del producto, cumpliendo así con la normativa *2000/13/EC (OJ L-109 06/05/2000)* de la Directiva Europea. La información en las dos etiquetas se encuentran en el idioma español.
- 18) **Almacenaje:** la empresa almacena sus almendras en cámaras frigoríficas con una temperatura entre 0-7°C, y con una humedad relativa del 65% aproximadamente. De esta manera asegura la correcta conservación de las almendras, para así poder garantizar que se encuentren en su estado óptimo el día que se destinen a la venta.

6. IDENTIFICACIÓN DE DIFERENCIACIÓN

Ya que he analizado y explicado el proceso productivo de la empresa, debo proceder a identificar su diferenciación para competir en mercados exteriores. Para que la empresa pueda competir, dicha diferenciación se debe basar en un conocimiento del cual dispone la empresa, que será valorado por sus clientes y que no lo poseen la mayoría de sus competidores. La diferenciación identificada para que la empresa pueda competir en mercados exteriores, es la siguiente:

“Almendras Marcona de grano grande y bien formado, que mantiene las propiedades organolépticas, es rico en antioxidantes y tiene un elevado nivel nutritivo.”

Esto se obtiene a través del regadío por el método de *riego deficitario controlado (RDC)*, también denominado *riego por goteo*. Este método es distinto al que es conocido como el riego tradicional, el cual se ha explicado anteriormente en el presente trabajo. La diferencia principal entre ambos métodos es que en el sistema tradicional, la distribución del agua se realiza de forma que se moje toda la superficie del suelo; en el sistema deficitario controlado se aplican pequeñas dotaciones de agua, lo más directamente posible a las raíces de los árboles. A continuación se explica más detalladamente este método que utilizaría la empresa.

El procedimiento del riego deficitario controlado está basado en un uso eficiente de riego. Es decir, aplicaciones de volúmenes reducidos de agua en determinadas fases del ciclo vegetativo de la especie, en las que tiene más demanda hídrica. En el caso del almendro, es importante cumplir con las necesidades hídricas que tiene durante los meses de primavera, que es cuando se produce el proceso de floración, fecundación y la producción de sus frutos. También son importantes las dotaciones de agua durante el otoño, ya que el hecho de aportar agua después de la cosecha favorece la acumulación de reservas. Finalmente, es conveniente regar con dotaciones bajas de agua durante el verano, para asegurar que el suelo no se seca durante ésta época de temperaturas elevadas. Para la Marcona las aportaciones de agua durante la primavera se realizarán en los meses de febrero y marzo, y las de otoño durante los meses de septiembre y octubre.

Para la utilización de éste método se necesita de la implementación de un sistema de riego por goteo. En dicho sistema de riego se utiliza emisores de caudales bajos con presiones de operaciones relativamente bajas. El agua es emitida en forma de gotas o pequeños chorros. Se aplica solamente a zonas específicas de la plantación, directamente donde están plantados los almendros, a diferencia con el riego tradicional donde el agua se aplica al campo entero. En cuanto a las aportaciones de agua, no existe una dosis específica de agua de riego para el almendro. La cantidad de agua depende de muchos factores, pero principalmente de las condiciones físicas del suelo, la climatología de la zona donde se encuentra la plantación y las necesidades hídricas del cultivo. Estos son aspectos que la empresa debe de tener en cuenta para el diseño de un sistema de riego por goteo, ya que son fundamentales para seleccionar la combinación correcta de la distancia entre los emisores, el número total de emisores así como el caudal requerido para el tipo de suelo. A efectos de los objetivos del presente trabajo,

no se entrará en las especificaciones técnicas detalladas sobre dicho sistema de riego, pero información sobre sus componentes principales se puede encontrar en el **Anexo 3** del presente documento.

El método de riego por goteo permite combinar las ventajas del cultivo en secano y las que se obtienen a través del cultivo por el método de riego tradicional. Las pequeñas y controladas dotaciones de agua al suelo en las determinadas épocas donde el almendro tiene necesidad hídrica, contribuyen a optimizar el crecimiento de su fruto, obteniendo así una almendra más grande y mejor formada de la que se obtiene con el riego tradicional. A la vez, evita las condiciones del suelo que pueda favorecer la aparición de hongos o enfermedades debido a un exceso de humedad. Esto permite a la almendra, mantener las cualidades organolépticas que tiene si es cultivada en secano. Cuando se cubre la demanda hídrica del almendro se facilita la absorción de los nutrientes, resultando así en almendras con un elevado nivel nutritivo.

En España hoy día se estima que el 93% de las almendras son cultivadas en secano, y tan solo un 7% en regadío. No se ha podido encontrar datos concretos sobre el porcentaje de este regadío que sea por goteo, pero se considera que del total del cultivo de almendras en España, el que se realiza a través de este método es inferior a 5%. Esto representa un porcentaje de uso bastante bajo por parte de los competidores. A demás es un método que va a ser valorado por los clientes porque contribuye a la producción de almendras grandes, bien formadas, con un elevado nivel de antioxidantes y valores nutricionales, sin perder las propiedades organolépticas que caracterizan a la Marcona. Basado en esto, se considera ser una diferenciación adecuada para que la empresa pueda competir en mercados exteriores.

7. ANÁLISIS Y DECISIÓN DEL PAÍS DESTINO DE LA EXPORTACIÓN

En este apartado se realizará un análisis de los posibles países destinatarios de la exportación, con el objetivo de determinar y seleccionar el país destino más adecuado para la exportación de las almendras Marcona. El análisis y la decisión del país destino de la exportación se puede dividir en cuatro fases, empezando por la determinación de un grupo de países de partida.

7.1 Grupo de países de partida

Para la determinación del grupo de países de partida que se analizarán, los países se han buscado en base de un criterio común que los une. El criterio establecido ha sido *los mayores consumidores de almendras en la Unión Europea*. Siendo la primera vez que la empresa va a exportar considero adecuado dirigirse a un país con un consumo significativo de almendras, y donde población tiene hábitos de consumo hacía la actividad de negocio que representa la empresa. La búsqueda se ha limitado a los países que pertenecen a la Unión Europea debido a que es la primera vez que la empresa va a exportar, por lo cual se deben valorar las posibles ventajas de formar parte de un bloque regional (García, 2012, p.105). En base del consumo anual de almendras por país en el año 2012, los mayores consumidores están mostrados en orden progresiva en la tabla que se muestra a continuación. Debo precisar que los números representan el consumo de almendras en general, al no haber resultado posible encontrar estadísticas específicas sobre el consumo de la variedad Marcona en los países determinados. El consumo, medido en toneladas métricas, representa el consumo total de almendras en cada país en el año establecido.

7.1.1 Tabla: Países de Partida

País	Consumo MT
1) Alemania	71.516
2) Italia	37.130
3) Francia	30.309
4) Reino Unido	15.646
5) Holanda	13.321
6) Grecia	12.075

Fuente: Elaboración propia con datos de International Nut & Dried Fruit Council

7.2 Eliminación de países

Esta fase consiste en eliminar del grupo de países de partida, aquellos países a los que la empresa no puede exportar. Para esto debo establecer unos requisitos imprescindibles, los cuales tienen como consecuencia el impedimento de la exportación en el caso de que no se cumplan. El objetivo de esta fase es asegurar que la empresa puede exportar las almendras Marcona a los países que seguiré analizando.

Un requisito imprescindible para la empresa debe ser disponer de los certificados sanitarios y fitosanitarios necesarios para poder introducir y comercializar las almendras Marcona en los países del grupo de partida.

Dichos certificados tienen como fin la protección de posibles riesgos sanitarios de productos de consumo, y de la introducción de productos nocivos provenientes del reino vegetal. Como variable para medir este requisito, se utiliza el periodo de tiempo que se requiere para la obtención de los certificados. Como medida numérica se ha establecido un umbral que indica que el tiempo de obtención de los certificados no debe ser superior a los cinco meses desde su solicitud. Este es el tiempo aproximado que necesitaría la empresa para la obtención de una cosecha que se puede destinar a la venta en mercados exteriores. Si en alguno de los países el tiempo de obtención supera el tiempo máximo establecido, no se considera adecuado como país destino de la exportación, por lo cual será eliminado de la lista de posibles candidatos.

7.2.1 Tabla: Requisitos Imprescindibles

Requisito imprescindible	Variable	Umbral
1) Disposición de certificados sanitarios y fitosanitarios	Periodo de tiempo para la obtención de los certificados	Tiempo de obtención \leq 5 meses

Fuente: Elaboración propia

Todos los países del grupo de partida son estados miembros de la Unión Europea, por lo que se trata de operaciones intracomunitarias. Es decir, las almendras se exportan de un país a otro sin salir del territorio aduanero común. Las exportaciones de almendras a otros países de la Comunidad Europea no requieren ningún tipo de certificado específico, ya que son operaciones de libre tránsito. España comparte con los países de partida, un elevado número de reglamentos sobre los productos alimenticios destinados al consumo humano. Para la empresa esto significa que cumpliendo con las exigencias de dichos reglamentos, no va a tener impedimentos para la introducción y comercialización de las almendras Marcona en ninguno de los países de partida.

Pero, debo precisar que existe una excepción; adicionalmente a los reglamentos comunes de la Unión Europea, cada uno de los estados miembros tiene su legislación nacional. Para algunos productos de consumo existen requerimientos o leyes nacionales de obligado cumplimiento para su introducción o comercialización en el país. Estas regulaciones nacionales son adicionales a las comunes de la Comunidad Europea y han de ser cumplidas. En el caso de las almendras Marcona, no se ha podido detectar este tipo de requerimientos o leyes nacionales en ninguno de los países de partida. Basado en esto, y tras análisis realizado, se ha llegado a la conclusión de que no existen requisitos imprescindibles para la exportación de almendras Marcona a Alemania, Italia, Francia, Reino Unido, Holanda o Grecia.

Si el caso hubiera sido exportaciones a terceros países que no pertenecen a la Unión Europea, si hubiera hecho falta disponer de certificados sanitarios y fitosanitarios, ya que son operaciones que traspasan el territorio aduanero común, y debido a que ya no existiera ningún reglamento común que une a los países (al menos que se trate de acuerdos específicos para el comercio internacional entre países).

En este caso, como no se ha detectado ningún requisito imprescindible que le impide a la empresa exportar, se continuará a la tercera fase con los seis países de partida: **Alemania, Italia, Francia, Reino Unido, Holanda y Grecia.**

7.3 Comparación de países

La comparación de los países es la tercera fase en el análisis y la selección del país destino de la exportación. Consiste en la comparación de los países que han pasado la segunda fase mediante la determinación de unos criterios importantes, con el objetivo de establecer cuál es el país más adecuado para la empresa para empezar a exportar. Los criterios importantes indican preferencias que debe de tener la empresa sobre el país destino, y que se deben cumplir para que a la empresa le resulte adecuado exportar a un país. Para esta comparación se ha establecido un total de siete criterios importantes, los cuales se desarrollan a continuación.

El **primero** de los criterios importantes es *que el consumo de almendras per cápita en el país sea alto*. Los países con mayor consumo de almendras per cápita, indican los países que más debería ser valorado por parte de la empresa. El criterio común de países mayores consumidores de almendras en la Unión Europea para el grupo de partida, no permite ver el consumo real que hay en cada uno de ellos. Esto se debe a que en los países incluidos en dicho grupo hay una variación significativa en cuanto al volumen de su población. Por esto se considera que el consumo per cápita es una medida más adecuada, ya que mide el consumo en función del número de habitantes de cada país.

El **segundo** criterio importante es *que la producción propia de almendras en el país sea baja*. Si el país se encuentra entre los mayores consumidores de almendras, pero su producción propia de almendras es baja, se considera que el país tiene una necesidad de almendras importadas para satisfacer su demanda nacional. Dicha necesidad se considera una buena oportunidad para la empresa, ya que puede aprovecharse de la situación del mercado y tener buenas posibilidades de venta de las almendras.

El **tercero** de los criterios importantes es *que el país tenga cultura gastronómica mediterránea*. Entre los aspectos principales que unen a los países de cultura mediterránea, se encuentra la gastronomía. La cocina mediterránea se conoce por los ingredientes típicos de la zona, entre ellos las almendras y los frutos secos. Un país con influencia de la cultura gastronómica mediterránea, puede llegar a valorar más la actividad de negocio exportable de la empresa, por lo que se ha incluido como criterio importante.

El poder adquisitivo de la población es el **cuarto** criterio importante. La empresa debe valorar positivamente a aquellos candidatos que tienen un elevado nivel de poder adquisitivo respecto a los demás. Esto se considera importante ya que las almendras que va a exportar la empresa se reconocen por su alta calidad, debido a sus excelentes cualidades organolépticas, formando de esta manera parte de la categoría de almendras gourmet.

El **quinto** criterio importante es *el porcentaje de la población que vive en zonas urbanas*. La empresa debe apreciar a aquellos países con alta representación de habitantes en zonas urbanas, ya que es donde se considera que hay mejores oportunidades para la venta de su actividad de negocio exportable, y donde podría llegar a un elevado nivel de posibles consumidores. Considero que los alimentos de alta calidad/gourmet son menos atractivos en zonas rurales.

Que haya habido un crecimiento en el consumo, es el **sexto** de los criterios importantes. Este criterio se ha incluido como importante porque permite conocer la situación actual del mercado así como su desarrollo. Aunque un país tenga un elevado consumo de almendras per cápita, es fundamental para la empresa saber que el consumo en el país no está disminuyendo. El hecho de ser un mercado en crecimiento es un criterio que debe ser muy importante para la empresa, por lo cual se ha considerado el principal de los criterios importantes para el presente análisis.

El **séptimo** y último criterio importante es *que el nivel de importaciones de almendras en el país, sea bajo*. Este criterio está relacionado con el segundo criterio importante que se ha explicado anteriormente; si un país se encuentra entre los mayores consumidores de almendras y su producción propia de almendras es baja, esto indicaría una necesidad de almendras importadas para satisfacer la demanda nacional. Adicionalmente, si su nivel existente de importación de almendras es baja, se considera una buena oportunidad para la empresa y una mayor posibilidad de la venta de sus almendras Marcona. Por esto, la empresa debe apreciar más a los países con menor volumen de almendras importadas.

A cada criterio se le ha dado una valoración de 0 a 5, según la importancia que debe de tener para la empresa, siendo 5 la valoración máxima. El grado de cumplimiento mide como cada uno de los países cumplen con cada criterio establecido. El grado de cumplimiento se valora en una escala de 1-5, siendo 1 el menor grado de cumplimiento. Cuanto mayor sea el cumplimiento de los criterios por parte de un país, más adecuado se considera como país destino de la exportación de las almendras Marcona. El grado de cumplimiento de los países será multiplicado por el grado de importancia de los criterios, obteniendo de esta manera un resultado ponderado de cada uno de los países. Mediante análisis de los criterios importantes establecidos, se ha llegado a los resultados mostrados en la tabla que se muestra a continuación.

7.3.1 Tabla: Criterios Importantes

Criterio Importante	Importancia del criterio (0-5)	Grado de cumplimiento de los criterios (1-5)					
		Alemania	Italia	Francia	Reino Unido	Holanda	Grecia
Criterio 1	3	4 × 3	3 × 3	2 × 3	1 × 3	4 × 3	5 × 3
Criterio 2	4	5 × 4	1 × 4	3 × 4	5 × 4	5 × 4	2 × 4
Criterio 3	2	3 × 2	5 × 2	5 × 2	3 × 2	1 × 2	5 × 2
Criterio 4	2	5 × 2	3 × 2	4 × 2	4 × 2	5 × 2	1 × 2
Criterio 5	1	3 × 1	2 × 1	5 × 1	4 × 1	4 × 1	1 × 1
Criterio 6	5	2 × 5	1 × 5	3 × 5	5 × 5	4 × 5	1 × 5
Criterio 7	3	1 × 3	2 × 3	2 × 3	4 × 3	3 × 3	5 × 3
RESULTADO PONDERADO		64	42	62	78	77	56

Nota: en las columnas de los países, los números marcados en color negro representa el grado de cumplimiento del país; los números marcados en color azul representa la ponderación de los criterios en relación con su importancia.

Fuente: Elaboración propia

Con un consumo de 1,068 kg/almendras/per cápita en el año 2012, Grecia ha resultado el país con mayor consumo de almendras per cápita en los países analizados, representando así el país con mayor grado de cumplimiento de este primer criterio. Los países restantes han sido evaluados bajo el mismo criterio; cuanto más bajo el consumo per cápita en un país, menor se considera su grado de cumplimiento. El volumen de consumo de almendras per cápita en cada uno de los países candidatos, está especificado en el *Anexo 4* del presente documento.

Dentro del grupo de los países analizados, hay tres países que cuentan con una producción propia de almendras. Estos países son Italia, Grecia y Francia. Italia y Grecia se encuentran entre los diez mayores productores a nivel mundial. La valoración de estos dos países se ha basado en estimaciones sobre sus volúmenes de producción en 2012/2013; cuanto mayor haya sido su producción propia de almendras, menor es su grado de cumplimiento con el criterio establecido. En el caso de Francia no se ha podido obtener datos numéricos sobre su volumen de producción, pero el país no forma parte de los 17 países mayores productores del mundo. Por esto la producción propia del país se ha considerado menos significativo, lo que se puede ver reflejado en su grado de cumplimiento. Para datos estadísticos sobre los países mayores productores así como sus volúmenes de producción, véase *Anexo 5*. Alemania, Reino Unido y Holanda son países con ausencia de producción propia de almendras, un aspecto que se ha sido muy valorado, dándoles así un máximo grado de cumplimiento respecto al criterio de tener una producción propia baja.

Tras análisis sobre la cultura gastronómica mediterránea en los potenciales países, se ha podido llegar a la siguiente conclusión. Italia, Francia y Grecia son países que todos representan lo que se denomina la Cuenca Mediterránea. Esta posición geográfica hace que su gastronomía se caracterice principalmente por los ingredientes típicos de la zona, así como resulta en la implementación de una dieta mediterránea en la vida cotidiana por parte de sus habitantes. Por este motivo se ha considerado que su grado de cumplimiento respecto a este criterio importante, es máximo. La cultura gastronómica de Reino Unido se reconoce por un conjunto

de costumbres y de alimentos adaptados, debido a su historia y a las interacciones con otras culturas. En Alemania la cocina varía mucho de una región del país a otra, y cada una de ellas cuenta con sus propios platos típicos. Alemania tiene una cultura gastronómica influenciada por el entorno cultural y social, pero a la vez muy enfocada a las tradiciones del país. Aunque en la cultura gastronómica de estos dos países la costumbre nacional es de gran importancia, hay un interés en alza hacia la dieta mediterránea. Esto se debe principalmente a los beneficios que tiene dicha dieta para la salud de las personas. En base de estos aspectos, se ha considerado que sus grados de cumplimiento en cuanto a este criterio son iguales a 3. A Holanda se le ha dado un grado de cumplimiento igual a 1, representando así el país con menor grado de cumplimiento de este tercer criterio. En Holanda la cocina nacional es muy apreciada, y hasta es considerado única por muchos holandeses. Su cultura gastronómica tiene cierta influencia externa de la cultura gastronómica mediterránea, pero mantienen un fuerte sentimiento hacia la cocina tradicional del país.

Respecto al cuarto criterio importante, Holanda y Alemania han resultado los países que mejor lo cumple. El grado de cumplimiento de los países se ha basado en datos estadísticos sobre el nivel de poder adquisitivo en cada uno de ellos (*véase Anexo 6*). Los países con niveles altos de poder adquisitivo han sido valorados con mayores grados de cumplimiento.

Con una representación del 87,8% de habitantes en zonas urbanas, Francia ha resultado el país con mayor grado de cumplimiento en cuanto a este criterio. Cuanto más bajo sea el porcentaje de la población de un país que reside en dichas zonas, menor se ha considerado su grado de cumplimiento. Para datos numéricos sobre el porcentaje en cada uno de los países, *véase Anexo 7*.

Otro criterio importante para la elección del país destino de la exportación, era que había habido un crecimiento en el consumo de almendras. Para medir este criterio he utilizado datos del consumo en los años 2011 y 2012. Los países con mayor crecimiento en el consumo durante el periodo establecido, son los que mejor cumplen con el criterio, lo cual se ve reflejado en su grado de cumplimiento obtenido. En el caso de haber tenido una disminución en el consumo, como es el caso de Alemania, Italia y Grecia, el grado de cumplimiento se ha considerado mínimo. Como excepción, he decidido darle un mayor grado de cumplimiento a Alemania respecto a los otros dos países mencionados, debido a que su reducción en el consumo no se considera significativo. La variación en el consumo de almendras en cada uno de los países durante el periodo establecido, se puede ver reflejado en la tabla en el *Anexo 8* del presente documento.

En cuanto al último de los criterios importantes, este se ha medido según el nivel de importaciones de almendras que tuvo cada uno de los países durante el año 2012. Entre más bajo el volumen de almendras importadas al país, mayor ha sido el grado de cumplimiento con el criterio. Italia y Grecia son países con un nivel significativo de producción propia, por lo cual se considera que esto tiene un impacto sobre sus volúmenes de importación (las hace más bajas). Por esto he decidido bajar su grado de cumplimiento con un punto. El nivel de importaciones de almendras por país, está especificado en el *Anexo 9*.

Respecto a los criterios que se han analizado en base de datos estadísticos, he utilizado información del año 2012, ya que no ha resultado posible obtener la información necesaria del año 2013. En cuanto al desarrollo en el consumo, este se ha calculado en base del cambio porcentual del año 2011 al 2012 por el mismo motivo. También debo mencionar que para el análisis de los criterios importantes he utilizado información sobre las almendras en general, al no haber podido encontrar información específica sobre la variedad Marcona en los posibles países de destino analizados.

7.4 Selección del país destino

Tras análisis hemos llegado a la cuarta y última fase, la cual tiene como objetivo la selección del país destino de la exportación. La empresa debe elegir el país que ha obtenido el mayor resultado ponderado, ya que es el que se considera más adecuado como país destino de la exportación de las almendras Marcona. Ordenando los resultados de los países analizados en la fase anterior de manera progresiva, se obtiene la lista mostrada a continuación.

7.4.1 Tabla: Resultados Ordenados

País	Puntuación obtenida
1) Reino Unido	78
2) Holanda	77
3) Alemania	64
4) Francia	62
5) Grecia	56
6) Italia	42

Fuente: Elaboración propia

Reino Unido ha resultado el país que ha obtenido la mayor puntuación, por lo que se considera el candidato más adecuado y el país destino al que la empresa debe exportar las almendras Marcona.

8. ANÁLISIS Y DECISIÓN DE LA FORMA DE EXPORTAR

Ya que he determinado que Reino Unido es el país destino más adecuado para la exportación de las almendras Marcona, la forma de exportar que debe utilizar la empresa es la siguiente decisión que debo analizar y tomar. Para tomar esta decisión analizaré los siguientes factores: el número de clientes, la disponibilidad de recursos del fabricante, el control de mercado deseado, el nivel de servicio requerido para exportar la actividad de negocio, y la complejidad de la comercialización en el país destino de la exportación. El objetivo de este análisis es determinar si la empresa debe exportar directamente a los puntos de venta con su responsable de exportación, o si necesita de la ayuda de un agente comercial o un intermediario en destino. En la siguiente tabla se presenta el nivel de la empresa respecto a cada uno de los factores, así como una evaluación sobre si su forma de exportar debería ser con apoyo o sin apoyo en el país destino.

8.1 Tabla: Análisis de la forma de exportar

Factores para la selección	Nivel	Con apoyo / sin apoyo
Número de clientes	Muchos	Apoyo en destino
Recursos disponibles	Muchos	Responsable de exportación
Control de mercado deseado	Alto	Responsable de exportación sólo o con agente comercial
Nivel de servicio requerido	Muy bajo	Responsable de exportación
Complejidad de la comercialización	Baja	Responsable de exportación

Fuente: Elaboración propia

Las almendras Marcona pertenecen al sector alimenticio y es una actividad de negocio que tiene un nivel de consumo importante en Reino Unido, el país al que se debe destinar la empresa. Esto indica que tiene un elevado número de clientes, y al ser un consumo en crecimiento se considera que su frecuencia de compra es cada vez mayor. Al ser muchos los clientes a los que se dirigiría la empresa con su actividad de negocio, podría ser recomendable contar con apoyo en destino.

Pero, aunque el número de clientes sea elevado, se considera una actividad de negocio con poca complejidad en cuanto a su comercialización. Al tratarse de una actividad de negocio de consumo que se comercializaría en otro Estado Miembro de la Unión Europea, se considera que las características del mercado británico son parecidas a las del mercado local de la empresa. Sin embargo, aunque las características sean parecidas, la empresa debe conocer muy bien las peculiaridades del mercado al que quiere acceder. Por esto debe viajar físicamente al país destino para así obtener los conocimientos necesarios del mercado. Al ser una actividad de negocio del sector alimenticio, no requiere ningún tipo de servicio para poderlo exportar. Basado en esto se considera que la empresa puede ir solamente con su responsable de exportación, el cual debería participar en los viajes recomendados a Reino Unido.

Siendo la primera vez que va a exportar la empresa, considero importante tener un elevado control del mercado. La utilización de una empresa distribuidora dificultaría tener el nivel de control deseado; los clientes ya serán

del distribuidor, y éste será el que dispondría de información importante sobre la situación del mercado. El apoyo de un agente comercial en destino, sería una alternativa mejor para la empresa; el agente podría ayudar a la empresa facilitándole información sobre la situación del mercado británico, pero la empresa seguiría exportando directamente a los clientes. La empresa se encuentra en una situación económica buena respecto a su tamaño, con un bajo nivel de endeudamiento y una facturación considerable en su mercado local. En el caso de que sea necesario, la empresa tendrá suficientes recursos para realizar viajes o poner a un representante propio en el país destino.

Mediante este análisis, se llega a la conclusión de que la empresa se encuentra en una situación en la cual no necesita de la ayuda de un agente comercial o un intermediario en destino. Por esto, la decisión de la empresa en cuanto a su forma de exportar, debe ser directamente a los puntos de venta con su responsable de exportación.

9. ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL MERCADO EXTERIOR OBJETIVO (MEO)

La siguiente decisión que he de analizar y tomar es sobre el mercado exterior objetivo al que debe dirigirse la empresa. Para esto debo empezar definiendo el mercado potencial de las almendras Marcona para posteriormente segmentarlo, y analizar cada uno de los segmentos que lo forma. Esto me va a permitir determinar cuál es el segmento más adecuado al que se debe dirigir la empresa, es decir, su mercado exterior objetivo. El mercado exterior objetivo será aquel segmento del mercado potencial que más puede valorar la diferenciación de la empresa en su producción de las almendras Marcona.

9.1 Definición del mercado potencial

El primer paso para determinar el mercado exterior objetivo al que debe dirigirse la empresa, es definir el mercado potencial en el país destino de la exportación. El mercado potencial lo forman los clientes que pueden querer o tener necesidad de comprar la actividad de negocio de la empresa. En el presente caso, el mercado potencial será *los consumidores de almendras Marcona en Londres, que desean almendras de grano grande y bien formado, que mantienen las propiedades organolépticas, es rico en antioxidantes y tiene un elevado nivel nutritivo*. La empresa debe dirigirse a la ciudad de Londres debido a que es la ciudad más poblada de Reino Unido, lo cual le permitiría a la empresa llegar al mayor número de posibles consumidores. Por este motivo, se ha considerado que el mercado potencial se debe centrar en esta ciudad.

9.2 Segmentación del mercado potencial

Una vez definido el mercado potencial de la actividad de negocio, se procede a dividir dicho mercado en diferentes segmentos. Para la segmentación se establecerán variables que explican cómo los consumidores pueden querer las almendras Marcona de la empresa, así como diferentes grupos en los que se puede dividir cada variable. Las variables que se utilizarán se desarrollan a continuación:

Variable 1 – Uso: la primera variable se refiere al uso que el cliente le vaya a dar a las almendras. Esta variable se puede dividir en tres diferentes grupos:

- ❖ *Snack:* este grupo se refiere al consumo de las almendras como snack entre comidas.
- ❖ *Aperitivo:* este grupo se refiere al consumo de las almendras como aperitivo antes de una comida, o bien como acompañante de una bebida.
- ❖ *Ingrediente:* este grupo se refiere al consumo de almendras como ingrediente. Esto puede ser como ingrediente en un plato (una ensalada etc.), en una salsa/un aliño, como un añadido a los cereales, o bien para decorar tartas o postres. Debo especificar que se refiere únicamente a los ingredientes utilizados para cocinar en casa, de venta directamente al consumidor.

Variable 2 – Estado: esta segunda variable se refiere a la elaboración que el cliente puede querer que se les den a las almendras, y se puede dividir en los siguientes grupos:

- ❖ *Cruda:* este grupo consiste en los consumidores que quieren la almendra cruda, es decir que no se le haya dado ninguna elaboración especial.
- ❖ *Tostada:* este grupo consiste en los consumidores que quieren una almendra que haya pasado por un proceso de tostado, obteniendo así una almendra tostada.
- ❖ *Frita:* este grupo consiste en los consumidores que prefieren consumir las almendras si están fritas.

Variable 3 – Aspecto: la tercera y última variable está relacionado con el aspecto de almendra y se podría dividir en los dos siguientes grupos:

- ❖ *Con piel:* los consumidores que representan este grupo quieren consumir almendras con la piel marrón que protege su grano.
- ❖ *Sin piel:* este grupo representa los consumidores que quieren almendras que hayan pasado por un proceso de repelado, para su posterior consumo sin piel.

Las variables y sus grupos se cruzarán en tablas, donde cada tabla consiste en la combinación de dos variables distintos. Esto se hace con el objetivo de analizar las diferentes combinaciones, para así determinar la tabla con los segmentos del mercado potencial que le ofrece mayor información a la empresa. Esta tabla será la tabla que debe elegir la empresa para el posterior análisis y cuantificación de cada uno de sus segmentos.

9.2.1 Tabla 1: Variable 1&2

Comentario:
En esta tabla se cruza la variable sobre el uso de las almendras con la variable que especifica el tipo de elaboración que se le puede dar a la misma. Las dos variables consisten en tres grupos, lo cual resulta en la obtención de nueve posibles segmentos del mercado potencial. Es decir, que existen nueve diferentes alternativas sobre como un posible consumidor puede querer las almendras Marcona de la empresa.

		Variable 2 – Estado		
		Cruda	Tostada	Frita
Variable 1 – Uso	Ingrediente	Cruda como ingrediente	Tostada como ingrediente	Frita como ingrediente
	Aperitivo	Cruda como aperitivo	Tostada como aperitivo	Frita como aperitivo
	Snack	Cruda como snack	Tostada como snack	Frita como snack

Fuente: Elaboración propia

9.2.2 Tabla 2: Variable 1&3

Comentario:

Esta tabla combina la variable del uso de la almendra con la variable que determina el aspecto de la misma. La tabla representa seis diferentes segmentos en los cuales se puede dividir el mercado potencial, diferenciando así entre las maneras en las cuales un consumidor puede querer las almendras. Cada uno de los segmentos representa un deseo distinto en cuanto a las características de las almendras.

		Variable 3 – Aspecto	
		Con piel	Sin piel
Variable 1 – Uso	Ingrediente	Como ingrediente con piel	Como ingrediente sin piel
	Aperitivo	Como aperitivo con piel	Como aperitivo sin piel
	Snack	Como snack con piel	Como snack sin piel

Fuente: Elaboración propia

9.2.3 Tabla 3: Variable 2&3

Comentario:

Esta última tabla combina las dos variables del estado y del aspecto de las almendras, resultando así en la obtención de seis diferentes segmentos en los que se puede dividir el mercado potencial de las almendras Marcona.

		Variable 3 – Aspecto	
		Con piel	Sin piel
Variable 2 – Estado	Frita	Frita con piel	Frita sin piel
	Tostada	Tostada con piel	Tostada sin piel
	Cruda	Cruda con piel	Cruda sin piel

Fuente: Elaboración propia

Tras haber combinado las tres variables así como sus grupos, debo proceder a la selección de la tabla más adecuada. La tabla elegida ha sido la tabla número uno, debido a que opino que esta es la tabla que más información le ofrece a la empresa. Dicha tabla combina el uso de las almendras con el estado en el que el consumidor quiere que se encuentre la misma, y representa los nueve segmentos en los cuales se puede dividir el mercado potencial de las almendras Marcona. Los segmentos son parecidos y representan el mismo mercado potencial, pero con diferencias entre sí. Cada uno de ellos se analizará más adelante en la presente estrategia, con el objetivo de determinar cuál de ellos es el más adecuado para que exporte la empresa.

9.3 Análisis de los segmentos del mercado potencial

A continuación procederé a la cuantificación de la tabla elegida, con el objetivo de estimar el tamaño de cada uno de sus segmentos. La tabla representa el mercado potencial en su totalidad, por lo cual la suma de los segmentos no debe superar el 100%. Pero, primero determinaré el tamaño del mercado potencial.

- ❖ El consumo de almendras per cápita en Reino Unido es de 0,251 kg/año.
- ❖ El número de habitantes en Londres, la ciudad elegida para la exportación, es 9.005.000.
- ❖ El consumo total de almendras en Londres sería el consumo per cápita multiplicado por el número de habitantes, lo cual representaría el 100% del tamaño del mercado potencial de la empresa.
 - Mercado potencial = 0,251 kg/cápita/año × 9.005.000
 - Mercado potencial = 2.260.255 kilos de almendras por año
- ❖ En bolsas de 125 gramos, esto equivale a 18.082.040 unidades físicas.

9.3.1 Tabla: Cuantificación de los segmentos del mercado potencial

		Variable 2 – Estado				
		Cruda	Tostada	Frita		
Variable 1 – Uso	Ingrediente	Cruda como ingrediente 36%	Tostada como ingrediente 23%	Frita como ingrediente 1%	Consumo como ingrediente 60%	
	Aperitivo	Cruda como aperitivo 2%	Tostada como aperitivo 9,6%	Frita como aperitivo 4,4%		Consumo como aperitivo 16%
	Snack	Cruda como snack 14,4%	Tostada como snack 8,6%	Frita como snack 1%		Consumo como snack 24%

Fuente: Elaboración propia

Hay una tendencia creciente hacia el consumo de almendras como snack y/o aperitivo, pero aún se consume una mayor cantidad de almendras en forma de ingrediente. Estimaciones muestran que un 24% de los consumidores consumen las almendras como snack; el 76% restante consume almendras como aperitivo o ingrediente. Al saber que el mercado aún es definido principalmente por el uso de almendras como ingrediente, estimo que aproximadamente un 60% del mercado potencial representa este tipo de uso. Esto indica que el uso como aperitivo equivale a un 16% aproximadamente.

Los frutos secos son consumidos mayoritariamente en su estado natural, debido a que hay una tendencia hacia la alimentación sana y natural. Basado en esta tendencia, considero que la mayoría de las almendras se

consumen crudas. También hay un consumo considerable de almendras tostadas, tanto para su uso como snack o aperitivo, como para su uso como ingrediente. En el caso del uso como aperitivo por parte del consumidor, hay mayor representación de consumo de almendras tostadas o fritas. En cuanto a este último, no he podido encontrar información específica sobre el consumo de almendras fritas en el país y la ciudad determinada, por lo cual considero que son menos relevantes los tres segmentos que incluyen este estado de la almendra.

Ahora que he determinado el tamaño de los nueve segmentos del mercado potencial, procedo a analizar cada uno de ellos. Cuando las almendras pasan por alguna elaboración especial como es el tostado y el freído, pierden parte de sus valores nutricionales debido a las altas temperaturas utilizadas en ambos métodos. Una almendra cruda mantiene todas sus propiedades nutritivas, y considero que este factor es algo que probablemente va a ser muy valorado por los consumidores que pueden querer las almendras Marcona de la empresa. Las almendras que produce la empresa se diferencian también por su gran tamaño y su grano bien formado. Considero que esto no va a ser muy valorado por los consumidores que quieran las almendras como ingrediente, ya que en la mayoría de los casos probablemente querrán modificar el formato de la misma. Seguramente comprarán unas almendras de cualquier tamaño, ya que es algo que no se va a notar después de su modificación. Los consumidores que quieren las almendras para su consumo como snack o aperitivo pueden apreciar mucho más esta característica. A la hora de distinguir entre estos dos grupos, opino que los consumidores de almendras como snack seguramente querrán las almendras de la empresa, debido a la gran aportación de energía a la cual puede contribuir entre comidas; en el caso de su uso como aperitivo, estos consumidores probablemente no le darán tanta importancia a los valores nutritivos, debido a que en muchas ocasiones se consumirían anteriormente a un plato fuerte etc.

9.4 Selección del Mercado Exterior Objetivo (MEO)

Una vez analizados los segmentos de la tabla elegida, debo seleccionar uno de ellos, el cual sería el mercado exterior objetivo de la empresa. El mercado exterior objetivo será aquel segmento que más puede valorar la diferenciación de la empresa, lo cual también asegura que la empresa podrá satisfacer las preferencias de dicho segmento.

Bajo mi punto de vista los consumidores de almendras como snack, son los que más pueden valorar la diferenciación de la empresa; las almendras tienen un elevado nivel de valores nutricionales y pueden contribuir con una gran aportación de energía, si es consumida como snack entre comidas. Adicionalmente, debo precisar que los consumidores que quieren las almendras crudas, probablemente sean los que más valore la diferenciación de la empresa; para que las almendras tengan el mayor nivel posible de valores nutricionales, no se deben someter a ningún proceso de elaboraciones especiales. Por este motivo y basado en el análisis en el apartado anterior, se considera que la empresa debería elegir este segmento como su mercado exterior objetivo de la exportación. Es decir, ***los consumidores de almendras Marcona grandes y bien formados, que mantienen las propiedades organolépticas, y tienen un elevado nivel de valores nutricionales y antioxidantes, que desean las almendras crudas para su uso como snack.***

Ya que he elegido el segmento más adecuado como mercado exterior objetivo de la empresa, puedo continuar a determinar su tamaño, lo cual se hace a continuación.

9.4.1 Figura: Mercado Exterior Objetivo (MEO)

Variable 1	Aperitivo	Cruda como aperitivo 2%	Tosta ape 9
	Snack	Cruda como snack 14,4%	Tosta st 8

Fuente: Elaboración propia

El tamaño del mercado exterior objetivo (MEO) representa un 14,4% del mercado potencial. Se sabe que el tamaño del mercado potencial es de 18.082.040 unidades físicas.

- ❖ Tamaño del MEO = $18.082.040 \times 0,144$
- ❖ Tamaño del MEO = 2.603.814 unidades físicas

9.5 Determinación de objetivos de mercado

Ahora debo proceder a determinar los objetivos de mercado de la empresa para el primer año de la exportación. Para esto necesito información sobre el volumen de producción de almendras de la empresa, de la cual no se dispone en el perfil de la misma. Para estimar su fabricación por año he utilizado datos sobre una empresa española dedicada a la misma actividad de negocio, de tamaño parecido al de la empresa y que se encuentre en la misma zona donde está ubicada la empresa (Comunidad Valenciana). La producción media de una PYME española dedicada a la producción y comercialización de almendras, es de aproximadamente 6.000 toneladas por año. De estas 6.000 toneladas, el 55% se suele destinar a la venta en mercados exteriores, mientras el 45% restante es para consumo nacional en España. Se estima lo siguiente:

- ❖ Se supone que la empresa tiene la misma capacidad de producción que la PYME española de comparación, pero el uso de la capacidad productiva es distinto. Se sabe que la empresa cuenta con una capacidad productiva de aproximadamente 6.000 toneladas de almendras por año.
 - En bolsas de 125 gramos, esto significa que la facturación de la empresa equivale a 48.000.000 en unidades físicas.
- ❖ La empresa exportadora está produciendo a un 70% de su capacidad productiva. Es decir, está produciendo 4.200 toneladas de almendras para su mercado local en España.
- ❖ Mediante el perfil de la empresa, se sabe que tiene un 30% de capacidad ociosa para mercados exteriores. Esto significa que un 30% de su capacidad productiva se puede destinar a la venta fuera del mercado español.
 - Capacidad ociosa en unidades físicas = $48.000.000 \times 0,30$
 - Capacidad ociosa = 14.400.000 unidades físicas

Utilizando aproximadamente un 19% de su capacidad ociosa, la empresa podría estar cubriendo el mercado exterior objetivo en su totalidad. Pero, los objetivos de mercado no se deben determinar en base de la capacidad ociosa de la empresa, sino en base de lo que realmente podría vender en el segmento específico al que se dirigiría (MEO). Para saber esto hace falta estudiar el mercado y conocer sus principales características.

Reino Unido es un mercado fuerte de los snack envasados, y el más fuerte de los estados miembros de la Unión Europea. El promedio de snack consumido por semana es de 14,4 por persona, estando así entre los mayores a nivel mundial. Estudios del mercado y del consumidor británico, detectan la necesidad de snack saludables y naturales (Almond Board of California, 2011). Los cacahuates ha sido el snack dominante en el Reino Unido durante muchos años, pero debido al elevado nivel de obesidad de su población, las tendencias están cambiando considerablemente. La popularidad de las almendras como snack saludable ha visto un auge, el cual se debe mayoritariamente a que los consumidores ahora son más conscientes del elevado número de beneficios que tienen para el organismo. Existe en el Reino Unido una gran oportunidad para el producto que puede ser comercializado como saludable o conveniente, como es el caso del snack de almendras Marcona crudas de la empresa.

Se estima que el mercado de los snack en el Reino Unido va a crecer con un 30,5% durante los próximos cuatro años (Blue Diamond Almonds, 2013). Basado en las tendencias del mercado británico, y relacionado con la creciente demanda de snack naturales, saludables y nutritivamente beneficiosos, considero que esto indica grandes posibilidades de crecimiento para las almendras como snack.

Estados Unidos es el principal proveedor de almendras en Reino Unido, dominando el mercado con las almendras Californianas, y con una cuota de mercado del 80% aproximadamente. Pero, aun así, los consumidores británicos reconocen a España como un origen de las almendras (ProChile, Londres). Debo precisar que aunque la variedad de las almendras no sea la misma, considero que las almendras provenientes de EE.UU. que se comercializan como snack en su estado natural, va a ser el mayor competidor de las almendras Marcona de la empresa, junto con las empresas que sí comercializan la variedad Marcona.

El consumidor británico se caracteriza por ser muy maduro y exigente en cuanto a la calidad de los productos, motivo por el cual se considera que las almendras Marcona de la empresa serán recibidas con mucho aprecio. Aunque se trate de una característica general del consumidor británico, considero que es un factor relevante para conocer las peculiaridades del mercado. La creciente demanda de snack saludables y convenientes, presenta una ventaja de las almendras Marcona de la empresa respecto a las almendras Californianas. En Estados Unidos las almendras se cultivan en regadío, como es el caso de la empresa exportadora, pero debido a la falta de aguas en la zona de California, no se permite una optimización del cultivo. Esto resulta en almendras con menores valores nutricionales que las almendras Marcona que exportaría la empresa, así como almendras de un tamaño considerablemente más pequeño. Mediante el riego deficitario controlado la empresa asegura la obtención de almendras grandes con un elevado nivel nutritivo, motivo por el cual considero que

podría ser muy competitiva en el segmento al que se dirigiría. Basado en esto, pienso que la diferenciación de la empresa para competir en mercados exteriores, va a ser verdaderamente valorado por el mercado exterior objetivo al que se dirigiría, y que los consumidores de este segmento específico van a preferir comprar el producto de la empresa.

Tras este análisis realizado, considero que los objetivos de mercado de la empresa para el primer año de la exportación, debe ser cubrir un **30% del mercado exterior objetivo**. Esto equivale a aproximadamente:

- ❖ 781.144 unidades físicas
- ❖ Un 5,42% de la capacidad ociosa de la empresa
- ❖ Un 1,63% de la facturación de la empresa en unidades físicas

Se observa que los objetivos de mercado suponen un porcentaje pequeño de la capacidad ociosa y de la facturación de la empresa. Aun así, se recomienda que la empresa empiece por este único segmento de mercado, ya que se considera el único que valoraría verdaderamente su diferenciación. Si más adelante la empresa ve que puede dirigirse a otro segmento de mercado más dentro del mercado potencial establecido, dicha decisión debe ser un resultado de investigación y análisis profundo. La empresa no debe tomar decisiones arriesgadas, sino centrarse en el MEO que ha resultado el más adecuado para la exportación de sus almendras Marcona.

9.6 Preferencias específicas del Mercado Exterior Objetivo (MEO)

Establecido el mercado exterior objetivo al que se va a dirigir la empresa, debo proceder a investigar las preferencias específicas de este único segmento de mercado. Esto se hace con el objetivo de saber las preferencias de los consumidores de dicho segmento en cuanto a las almendras crudas para su consumo como snack, para así elaborar una estrategia de comercialización adecuada para poder satisfacer sus necesidades. Las preferencias detectadas así como sus fuentes, se desarrollan en la tabla a continuación. Cada una de ellas se representa junto con el texto de la cual se ha deducido la preferencia.

9.6.1 Tabla: Preferencias específicas del MEO

Preferencia	Fuente	¿Qué?
1. Envase atractivo con una parte transparente. “En general el empaque para snack es atractivo con alguna parte transparente, de manera que el consumidor pueda ver el producto.”	ProChile, Londres (Reino Unido).	“Perfil de Mercado Frutos Secos y Deshidratados – Reino Unido”. ¹
2. Bolsas de 25 gramos o menos. “70% of crisps and savoury snacks sold in the UK are sold in bags of 25g or less.”	Snack, Nut & Crisp Manufacturers’ Association (SNACMA).	“Facts and Figures – Information for stakeholders about the UK crisp, savoury snack and snack nut market”
3. Almendras enteras. “En relación al tipo de producto, y no solo al envase, el producto vendido como snack es el fruto seco entero, con pocas imperfecciones. El producto utilizado como ingrediente es molido o cortado en láminas.”	ProChile, Londres (Reino Unido).	“Perfil de Mercado Frutos Secos y Deshidratados – Reino Unido”. ¹
4. Almendras con piel. “Al igual que en otros tipos de alimentos, hay una fuerte tendencia al consumo de productos naturales y saludables.” “Cada día más, el consumidor demanda productos que sean percibidos como beneficiosos para el organismo, que le contribuyan a llevar un nivel de vida mejor y más saludable.”	ProChile, Londres (Reino Unido).	“Perfil de Mercado Frutos Secos y Deshidratados – Reino Unido”. ¹
5. Información nutricional fácil de entender. “In a survey, 71% said that they would welcome information on snack nutrition that’s easy to understand; providing information to help people make healthy choices is important”.	British Nutrition Foundation (BNF).	“BNF Snacking Report: Is there a role for snacking in a healthy lifestyle?”
6. Comprar almendras en el supermercado. “Como ya hemos mencionado, casi el 80% de los alimentos son comprados por las familias en supermercados. En el caso de los secos y deshidratados, sin embargo, el 30% de estos son comprados en tiendas especialistas o no-supermercados, y esta proporción tiene una tendencia creciente a favor de las tiendas especialistas.”	ProChile, Londres (Reino Unido).	“Perfil de Mercado Frutos Secos y Deshidratados – Reino Unido”. ¹
7. Envase reciclable. “Este tipo de consideraciones son cada vez más habituales a la hora de seleccionar los productos a consumir. Productos con logos de reciclaje, o con envases reciclados tienen una mejor salida, así como también son menos susceptibles a las bajas de precios.”	ProChile, Londres (Reino Unido).	“Perfil de Mercado Frutos Secos y Deshidratados – Reino Unido”. ¹

¹ Productos analizados: nueces, almendras, pasas, ciruelas deshidratadas.

Fuente: Elaboración propia

La **primera** preferencia del mercado exterior objetivo, es *que el envase sea atractivo con alguna parte transparente, de manera que el consumidor pueda ver el producto*. El perfil de mercado utilizado como fuente no especifica que sea el envase de los snack, pero al tratarse del envase de almendras, veo aplicable dicha característica como preferencia del mercado exterior objetivo, al no haber encontrado información concreta sobre el envase de las almendras como snack.

La **segunda** preferencia se refiere concretamente a los snack salados, entre ellos las almendras. *El 70% de estos snack se vende en bolsas de 25 gramos o menos*. Aunque en el caso de la empresa se trata de almendras crudas, considero que las preferencias de su mercado exterior objetivo probablemente sean las mismas, en cuanto al volumen de las bolsas de almendras compradas para su consumo como snack.

Que las almendras destinadas al uso como snack sean enteras, es la **tercera** preferencia del mercado exterior objetivo. Las almendras es uno de los cuatro productos analizados, por lo cual se puede deducir que esta característica representa las preferencias específicas del mercado exterior objetivo al cual se debe dirigir la empresa con sus almendras Marcona.

La **cuarta** preferencia del mercado exterior objetivo, es *almendras con piel*. La información analizada no está directamente relacionado con el consumo de almendras como snack, pero considero que puede ser aplicable para el mercado exterior objetivo de la empresa. Los consumidores están demandando productos que sean percibidos como beneficiosos para el organismo, una característica que en un principio lo cumple tanto las almendras con piel como sin piel. Pero, al pasar por un proceso de repelado se reduce el contenido de antioxidantes y vitaminas de las almendras, debido a que forman parte de su piel. Es decir, que en el caso de las almendras repeladas, se ven reducidos sus valores nutricionales. Basado en esto, he deducido que el mercado exterior objetivo de la empresa prefieren las almendras Marcona con piel, dado que de esta forma contienen un mayor nivel nutritivo beneficioso para la salud y el organismo. De esta manera se satisface también el deseo creciente de productos naturales, ya que las almendras serán vendidas a los consumidores del mercado exterior objetivo en su estado natural sin ningún tipo de procesado.

La **quinta** preferencia está relacionada directamente con los snack, pero no es específica de las almendras. Aun así considero que es una preferencia aplicable y relevante en cuanto al mercado exterior objetivo al que se dirigiría la empresa. Esta preferencia consiste en un deseo por parte de los consumidores, de una *información nutritiva fácil de entender*, para que esto pueda contribuir a que tomen decisiones más saludables en la elección de productos.

La preferencia número **seis** está enfocada al tipo de punto de venta al cual acuden los consumidores del mercado exterior objetivo. Aunque no explica precisamente el tipo de producto, sino los frutos secos en una base más general, considero que es una preferencia de aplicación relevante en cuanto al MEO al que se dirigiría la empresa. Mediante la información mostrada en la tabla anterior, se sabe que un 30% de los frutos secos son

comprados en tiendas especialistas o no-supermercados. Por el otro lado, podemos deducir que *el 70% compra productos de esta categoría en los supermercados*. El canal especialista se encuentra con una tendencia creciente a su favor, pero el canal de los supermercados sigue siendo el tipo de punto de venta con mayor presencia en el mercado al que se debe dirigir la empresa.

La **séptima** y última preferencia no representa directamente una preferencia específica del mercado exterior objetivo de la empresa, debido a que la fuente no precisa el tipo de producto al que se refiere en cuanto al *envase reciclable*. Pero, al saber que dicho tipo de envase es muy valorado por el consumidor británico, no encuentro ningún motivo por el cual no sería igual de importante al tratarse del envase de las almendras de la empresa. En base de la información analizada, considero que las almendras Marcona van a ser mejor percibidas por parte de los consumidores si conllevan un envase con posibilidades de reutilización.

Debo precisar que las preferencias específicas del mercado exterior objetivo, se han basado en información sobre las preferencias de los consumidores de almendras en general, al no haber resultado posible encontrar especificaciones sobre las almendras Marcona en el país destino de la exportación. También he tenido que utilizar datos más generales sobre el Reino Unido en su totalidad, debido a la falta de información específica sobre las preferencias de los consumidores de almendras en Londres.

También debo mencionar que las preferencias específicas deben ser investigadas in situ, con el objetivo de obtener información primaria del mercado exterior objetivo de la exportación. Es imprescindible que las preferencias del mercado exterior objetivo sean correctas y concretas, por lo cual es fundamental la presencia en el mercado que se está analizando. A efectos prácticos de la presente estrategia, la búsqueda de las preferencias se ha realizado a través de informes publicados por instituciones oficiales.

Ahora que he investigado y analizado las preferencias específicas del mercado exterior objetivo al que se debe dirigir la empresa, puedo proceder a elaborar la estrategia de comercialización de la exportación de las almendras Marcona.

9.7 Modificación de los objetivos de mercado

Antes de continuar a la estrategia de comercialización, debo realizar una modificación de los objetivos de mercado, establecidos anteriormente en el presente trabajo. Tras haber analizado las preferencias específicas del mercado exterior objetivo al que se debe dirigir la empresa, se detecta que los consumidores de este mercado prefieren que las bolsas de almendras como snack, tengan un contenido de 25 gramos o menos. Se considera adecuado un volumen de 25 gramos, debido a que esto equivale aproximadamente a un puñado de almendras, lo cual se suele recomendar como cantidad diaria de consumo de almendras. Esto equivale a una reducción de 100 gramos respecto al contenido de las bolsas de almendras que la empresa vende en su mercado local. En cuanto a los objetivos de mercado para el primer año de la exportación, esto significaría lo siguiente:

- ❖ Para poder cubrir el mismo porcentaje del MEO (un 30%), la empresa tendría que vender un total de 3.905.720 unidades físicas durante el primer año de la exportación.
- ❖ Estas unidades físicas representan el mismo porcentaje del MEO, de la capacidad ociosa de la empresa, así como de la facturación de la empresa en unidades físicas, que se ha determinado anteriormente.

Es decir, los objetivos de mercado para el primer año de la exportación, serán de **3.905.720 bolsas de almendras de 25 gramos**.

10. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EXPORTACIÓN

La estrategia de comercialización es la segunda parte de la estrategia de la exportación, y será el enfoque del presente trabajo de aquí en adelante. La empresa debe seguir una estrategia de comercialización concentrada, dirigiéndose así a un único segmento de mercado – su mercado exterior objetivo. La estrategia que he de elaborar se basará en las preferencias específicas del mercado exterior objetivo al que se debe dirigir la empresa, con el objetivo de poderlas satisfacer y darle a los clientes lo que están exigiendo.

En esta segunda parte de la estrategia de exportación analizaré todas las decisiones que forman parte de la estrategia de comercialización. Dichas decisiones son las siguientes: producto global adecuado (PGA), punto de venta adecuado (PVA) y el canal comercial para llegar al PVA, así como la promoción exterior adecuada. Posteriormente, elaboraré una estructura de costes para estimar el precio unitario y los ingresos de la exportación. Dicha estructura, junto con una estimación del precio de venta al público (PVP), serán analizados con el objetivo así de poder la analizar la viabilidad de la exportación.

En las partes donde sea necesario incluir el nombre de la empresa exportadora, la empresa será denominada bajo el nombre *Almendras Sol, S.L.*

11. ANÁLISIS DEL PRODUCTO GLOBAL ADECUADO (PGA)

Un análisis del producto global adecuado es lo primero que debo realizar para la elaboración de la estrategia de comercialización. El producto global adecuado se refiere al producto que los clientes del mercado exterior objetivo quieren comprar y como lo quieren comprar. Para que sea adecuado debe cumplir con las preferencias específicas del mercado exterior objetivo, complaciendo así sus deseos en cuanto a las características concretas de las almendras Marcona. El producto global adecuado se suele dividir en tres componentes – el producto básico, los elementos agregados y los servicios de apoyo. En el siguiente apartado analizaré cada uno de estos componentes. Esto se hace con el objetivo de determinar si lo que ya la empresa hace para su mercado local, se adecua a las preferencias específicas del mercado exterior objetivo o si hay que realizar cambios. Para adecuarse a las preferencias del MEO, la empresa puede hacer tres cosas: (1) agregar un componente nuevo para satisfacer sus preferencias, (2) modificar un componente según sus preferencias, o (3) mantener el componente si ya coincide con sus preferencias (García, 2012).

11.1 Análisis de los componentes del producto global adecuado

Para su mercado local en España, la empresa produce almendras crudas, tostadas y fritas, así como almendras con piel y almendras repeladas. Es decir, que tiene una gran variedad de productos elaborados según las exigencias de sus clientes. Por el otro lado, en el mercado exterior objetivo en Londres, la empresa vendería únicamente almendras crudas con piel. Como este es un producto que la empresa ya vende en España, se podría decir que la empresa **mantendría** el componente del producto básico tal cual se vende en el mercado local, ya que este corresponde con las preferencias específicas del mercado exterior objetivo. Pero, debo precisar que el método de cultivo para la obtención de las almendras, no sería el mismo en los dos mercados en los que operaría la empresa.

El método de cultivo que utiliza la empresa para la producción de almendras Marcona para su mercado local, es el método de riego tradicional. Las almendras Marcona que la empresa venderá en el mercado exterior objetivo, serán cultivadas mediante un sistema de riego deficitario controlado (RDC). La diferencia en la cantidad de agua así como el tiempo de su aportación al suelo, representa una **modificación** en cuanto al producto básico de la empresa. También indica la necesidad de la empresa, de la adquisición e implementación de un sistema de RDC.

En cuanto al envase de las almendras, existen dos **modificaciones** del producto global del mercado local para que se adecua a las preferencias específicas del mercado exterior objetivo. En España la empresa vende almendras envasadas al vacío con un contenido de 125 gramos por bolsa. Para adaptarse a las preferencias del MEO la empresa debe utilizar bolsas reciclables con un volumen de 25 gramos de almendras. El envase al vacío debe ser cambiado por otro tipo de envase más adecuado, ya que el primero probablemente no sea percibido como atractivo por parte de los consumidores. Se recomienda utilizar bolsas de plástico, ya que es considerado de las mejores alternativas de envases para asegurar que las almendras mantengan todas sus

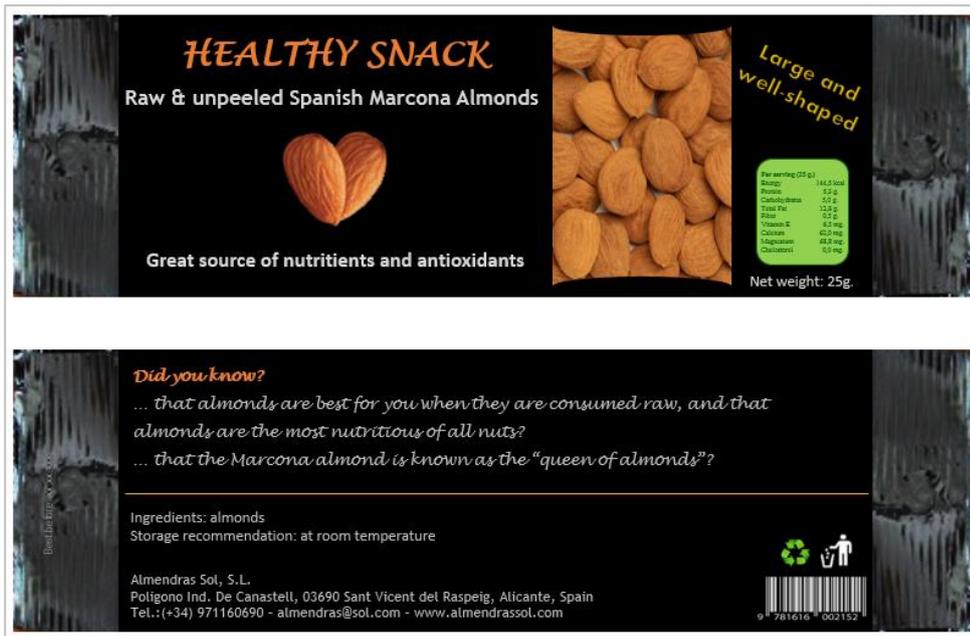
propiedades organolépticas. La bolsa a utilizar debe de tener una parte transparente, satisfaciendo así el deseo del MEO sobre la posibilidad de ver las almendras. Considero adecuado el uso de bolsas de color oscuro por parte de la empresa, ya que puede ser una forma de comunicar la exclusividad y la gran calidad de su producto.

Adicionalmente, la empresa debería tener en cuenta que las etiquetas de los productos comercializados en Reino Unido, han de encontrarse en el idioma inglés. Es de aplicación la normativa *2000/13/EC de la Directiva Europea*, sobre el etiquetado de los productos alimenticios. Para la comercialización de las almendras en su mercado local, la información de las etiquetas se encuentra en el idioma español, la cual tendrá que ser traducida al idioma inglés, indicando así otra **modificación** respecto al producto básico. En cuanto a la información en la etiqueta comercial, también es recomendable que la empresa realice una **modificación**; la empresa debe incluir información sobre su diferenciación para competir en mercados exteriores, de manera que sea fácil para los clientes diferenciar el PGA de los productos de los competidores. También debe ser de fácil identificación los beneficios de las almendras Marcona de la empresa. Respecto a la etiqueta del mercado exterior objetivo, considero que no hace falta una etiqueta física, la información puede ser incluida directamente en el mismo envase de las almendras Marcona.

En cuanto a la información sobre los valores nutricionales, estos están especificados por cada 100 gramos de almendras en el envase del mercado local. En el envase del MEO estos se deberían especificar por cada 25 gramos de almendras (el contenido de una bolsa), haciendo así que sea más fácil para los consumidores entender la información. Esta **modificación** del producto básico puede contribuir a evitar posibles dudas por parte del consumidor, lo cual puede suceder cuando el contenido de una bolsa es menor o mayor que el volumen en el cual se representa la información nutritiva. Con el hecho de precisar los valores nutricionales por porción, el consumidor puede saber exactamente lo que aporta una bolsa de las almendras Marcona.

El producto global de la empresa en el mercado local, no tiene elementos agregados. En el caso del PGA que se elaborará para el MEO, se considera adecuado incluir una información adicional en el envase de las almendras. La información que se incluiría es la siguiente: *“Sabías que... ¿las almendras son mejores para ti cuando son consumidas crudas, y que la almendra es la más nutritiva de todas las nueces? ¿La almendra Marcona es conocida como la reina de las almendras?”* Dicha información es considerado un **elemento agregado** que será valorado por los consumidores del MEO y que contribuirá a aumentar el valor de las almendras Marcona de la empresa. En el caso del producto global del mercado local, así como del producto global adecuado que se comercializaría en el mercado exterior objetivo, no existen servicios de apoyo. Mediante el análisis de las características del PGA para su adecuación a las preferencias del MEO, he elaborado un ejemplo que se muestra en la imagen a continuación. El ejemplo representa un producto global adecuado que podría ser vendido por la empresa en su MEO en Londres, Reino Unido.

11.1.1 Imagen: Producto global adecuado (ejemplo)



Parte delantera del
PGA

Parte trasera del
PGA

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la imagen, hay un cuadro verde donde están especificados los valores nutricionales del producto global adecuado. La elección de este color se debe a que el color verde se suele asociar con lo natural y/o lo saludable, lo cual está directamente relacionado con las características del producto que ofrecerá la empresa. Para una imagen más grande del producto global adecuado, así como una explicación de cada elemento del mismo, véase *Anexo 10*.

12. ANÁLISIS DEL PUNTO DE VENTA ADECUADO (PVA)

Ya que he analizado las preferencias específicas del mercado exterior objetivo al que se debe dirigir la empresa, así como he elaborado lo que considero ser un producto global adecuado para comercialización dentro del mismo, puedo proceder a analizar y determinar el punto de venta adecuado. El punto de venta adecuado representa el punto de venta al cual acude el MEO habitualmente, y donde probablemente va a ir para adquirir las almendras Marcona de la empresa. Lo primero que voy a analizar al respecto son los criterios con los que debe cumplir dicho punto de venta, para que sea adecuado en cuanto a las preferencias de los potenciales clientes.

12.1 Tipo de punto de venta

Se sabe que el tipo de punto de venta al que acude el 70% del MEO es a los supermercados. Aun así hay una tendencia creciente a favor de las tiendas especialistas, que actualmente cuenta con un 30% del MEO junto con las otras tiendas no-supermercados. Una de las razones principales por la cual viene dada esta tendencia, es por la mayor variedad de productos ofrecidos dentro de una categoría específica, así como un mayor conocimiento de estos productos determinados.

Durante los últimos años las grandes cadenas de supermercado en Reino Unido han abierto varias pequeñas tiendas locales, habitualmente denominadas *tiendas de conveniencia*. Estas son tiendas en las cuales se ofrece un número limitado de productos, y que tienen como objetivo satisfacer las necesidades inmediatas del consumidor (“on-the-go”)¹. Al contar con un surtido más limitado que las grandes superficies y operar en locales más pequeños, el personal de las tiendas probablemente tiene un mayor conocimiento sobre los determinados productos que ofrecen, así como aumenta la visibilidad del PGA dentro del establecimiento. Considero que estas características serían apreciadas por parte del MEO al que se dirigiría la empresa, ya que se parecen más a las de las tiendas especialistas. También debo mencionar que la compra de un snack entre comidas, es el tercero de los principales motivos de compra por parte de los clientes que compran en las tiendas de conveniencia en el Reino Unido (The Institute of Grocery Distribution, Shopper Vista, 2014).

Bajo mi punto de vista las pequeñas tiendas locales de los supermercados es el tipo de punto de venta al que se debe dirigir la empresa, las cuales serán denominadas *tiendas de conveniencia* de aquí en adelante. Para el análisis del punto de venta adecuado se analizarán las siguientes tiendas de conveniencia:

- I. Tesco Express
- II. Sainsbury’s Local
- III. Morrisons Local
- IV. Asda

Más adelante, determinaré cuál de estos puntos de venta sería el más adecuado para venta de los snack de almendras Marcona en Londres.

¹“On-the-go”: cuando una persona está yendo de un lugar para otro.

12.2 Perfil del punto de venta adecuado

A parte del criterio sobre el tipo de punto de venta determinado en base de las preferencias del MEO, también hay otros criterios importantes que la empresa debe tener en cuenta a la hora de seleccionar el punto de venta más adecuado. A continuación se explican los criterios que considero relevantes, y que la empresa debe preferir que tenga el punto de venta, para que sea adecuado para la comercialización de su PGA. También realizaré un análisis de los posibles candidatos en cuanto a su adecuación a dichos criterios.

- I. **Poder vender las almendras bajo su propia marca:** en Reino Unido hay una representación considerable de las marcas blancas, las cuales se refieren a las marcas propias del distribuidor. En el caso de la empresa, el punto de venta adecuado debe permitir que su producto global adecuado sea comercializado bajo la propia marca de la empresa exportadora. Esto debe ser importante para la empresa debido a que es la marca con la cual los clientes van a asociar las almendras Marcona, así como van a identificar el producto de la empresa con mayor facilidad si conocen su marca. La marca de un producto puede tener una relación muy cercana con la percepción de los clientes en cuanto a la calidad del mismo, y muchos consumidores elijen un producto u otro según las experiencias que han tenido con las diferentes marcas.
- II. **Número de establecimientos:** la empresa debe valorar positivamente a aquellos puntos de venta que tienen un elevado número de establecimientos en la ciudad de Londres. Esto le permitirá llegar a un elevado número de posibles clientes para la compra de su producto global adecuado.
- III. **Localización céntrica y de fácil acceso para los clientes:** el punto de venta adecuado debe estar ubicado en las zonas céntricas de Londres, y ser de fácil acceso para los clientes. Es decir, que sea perfectamente identificable para los posibles clientes que pasen por el área, y de fácil acceso para los clientes “on-the-go”.
- IV. **Tienda enfocada en productos saludables y convenientes:** la empresa debe apreciar aquellos puntos de venta que tienen un enfoque en productos saludables y convenientes, ya que su PGA entra perfectamente en un surtido de productos dentro de esta categoría.
- V. **Atención al cliente:** la empresa debe preferir aquellos puntos de venta que tienen una buena fama en cuanto a su atención al cliente. Esto le puede dar cierta seguridad de que los clientes serán escuchados y ayudados, si enfrentan con alguna duda respecto al PGA de la empresa.
- VI. **Perfil de clientes:** la empresa debe valorar positivamente aquellos puntos de venta que se dirigen a clientes que le den más importancia a la calidad de los productos que a su precio. Para que sea adecuado, el punto de venta se debe dirigir a los consumidores que desean productos frescos y naturales, y no a los clientes que buscan los productos al menor precio posible. El punto de venta debe representar aquel lugar al que acude el consumidor para comprar un producto en concreto, en este caso las almendras.

Determinados los criterios que debe cumplir el punto de venta para que sea adecuado para la comercialización de las almendras Marcona de la empresa, procedo a analizar cada uno de los candidatos. Los datos del análisis están mostrados en la tabla que se muestra a continuación.

12.2.1 Tabla: Análisis de las tiendas de conveniencia

Nombre	Características principales	Nº de establecimientos
Tesco Express 	<ul style="list-style-type: none"> - La cadena de supermercados más grande de R.U. - Ofrece un gran valor a los clientes mediante productos de calidad, cerca de donde viven y trabajan. - Tiendas ubicadas mayoritariamente en los distritos ocupados en el centro de la ciudad. - El cliente es muy importante, por lo cual se enfoca en ganar la lealtad de sus clientes. - Multimarca. 	Más de 240 establecimientos por todas las zonas de Londres.
Sainsbury's Local 	<ul style="list-style-type: none"> - La cadena de supermercados 3ª más grande de R.U. - Empleados entrenados para departamentos específicos. El pequeño tamaño de las tiendas ha significado que su personal necesita un alto nivel de conocimiento sobre los productos de todos los departamentos. Es de gran importancia la relación con el cliente. - Productos de calidad. - Una presencia fuerte en Londres, con tiendas localizadas convenientemente en los sitios donde los clientes las quieren y las necesitan. - Multimarca. 	Más de 200 establecimientos por todas las zonas de Londres.
Morrisons Local 	<ul style="list-style-type: none"> - La cadena de supermercados 4ª más grande de R.U. - Trabaja por proveer a sus clientes la mejor atención posible, mediante un personal motivado y con conocimientos. - Un criterio de sus tiendas es que estén ubicadas en el centro de la ciudad, cerca de las áreas ocupadas de tiendas y oficinas. - Productos de calidad. - Multimarca. 	<p>Aproximadamente 50 tiendas en Londres.</p> <p>En expansión continua en todo Reino Unido, con énfasis particular en Londres.</p>
Asda 	<ul style="list-style-type: none"> - La cadena de supermercados 2ª más grande de R.U. - Personal amigable. - Expansión enfocada en las zonas centrales de Londres. - Un modelo de precios distinto al de sus competidores, precios más bajos. - Multimarca. 	Muy pocas tiendas de conveniencia abiertas hasta el momento. Poca representación en el mercado debido a su recién entrada en el sector de las tiendas de conveniencia.

Fuente: Elaboración propia

El Gobierno del Reino Unido está incrementando continuamente la promoción sobre una alimentación saludable así como de un estilo de vida saludable. Esto se puede ver reflejado en el enfoque actual de las cadenas de supermercado, donde hay oportunidades para todos los productos que pueden ser comercializados como naturales y saludables. En base de esto, se considera que todos los puntos de venta podrían ser adecuados en cuanto a esta preferencia. Este también es el caso en cuanto a la localización y el hecho de poder vender los productos bajo su propia marca.

Debido a su representación baja en el mercado de las tiendas de conveniencia, así como tiene un perfil de clientes distinto al que debería buscar la empresa, Asda se descarta de la lista de los posibles puntos de venta. Quedarían Tesco Express, Sainsbury's Local y Morrisons Local, tres tiendas de conveniencia muy parecidas entre sí. Todas tienen un enfoque importante en la buena atención al cliente, así como se caracterizan por ofrecer productos de calidad. Estas características se adecuan bien al perfil del punto de venta que debería buscar la empresa. Adicionalmente, cuentan con un elevado número de establecimientos en Londres, aunque en el caso de Morrisons esta representación es considerablemente más baja respecto a los otros dos candidatos. En cuanto a los dos últimos candidatos, Tesco Express y Sainsbury's Local, hay uno de ellos que se diferencia positivamente del otro. Sainsbury's Local entrena a sus empleados para que tengan conocimientos sobre un departamento específico de su responsabilidad, a la vez que su tamaño pequeño hace que todo el personal tenga conocimientos importantes sobre la gama de productos que ofrece la tienda. Esta característica debe ser muy valorada por la empresa, debido a que es una manera de asegurarse de que sus clientes obtengan la ayuda y la información que puedan exigir en la tienda. Adicionalmente, esta tienda de conveniencia tiene una presencia considerable en el mercado, con más de 200 establecimientos por la ciudad de Londres. También debo mencionar que Sainsbury's ganó el premio de la mejor cadena de tiendas de conveniencia en los años 2010, 2011 y 2012, y en el año 2013 ganó el premio del mejor minorista de conveniencia ("Retail Industry Awards" Reino Unido, véase *Anexo II*).

Basado en el análisis sobre los posibles candidatos, se considera que **Sainsbury's Local** es el punto de venta más adecuado para la venta del snack de almendras Marcona de la empresa exportadora. En cuanto al número de establecimientos al que se debería dirigir la empresa, no considero adecuado limitarse a un número específico. Considero que todos los establecimientos de Sainsbury's Local en Londres pueden ser relevantes, pero que Sainsbury's debe ser el encargado de decidir en cuales de sus establecimientos sería más adecuado incluir el PGA de la empresa. Fotos del punto de venta adecuado recomendado, se pueden encontrar en el *Anexo II* del presente documento.

12.3 Análisis del canal comercial para llegar al punto de venta adecuado

En este apartado se analizará el canal comercial, el cual se refiere a la cadena de intermediarios que existe en el país destino y para el mercado para llegar hasta los clientes finales (García, 2012, p.124). La empresa debe elegir una estructura de *canal indirecto corto* para llegar al punto de venta adecuado. Esto significa que la empresa venderá su producto global adecuado a Sainsbury's, que posteriormente lo tendrá disponible para la venta al cliente final del MEO. En la decisión sobre la forma de exportar que debería escoger la empresa, se llegó a la conclusión de que podría entrar al mercado británico solamente con su responsable de exportación, sin la necesidad de ayuda por parte de un agente comercial o un intermediario en destino. Teniendo esto en cuenta, ahora debo analizar si es posible llegar al punto de venta mediante el canal indirecto corto, o si la empresa tendría que adaptarse a cualquier otro método que utiliza Sainsbury's para la introducción de productos en sus tiendas de conveniencia (Sainsbury's Local).

Mediante una investigación de las condiciones de la cadena de suministros de Sainsbury's, se detecta que la empresa española podría exportar su producto directamente al punto de venta como proveedor. La cadena de Sainsbury's opera a través de más de 13 centros de distribución regionales propios de la cadena, uno de ellos ubicado en Londres, el cual sería el centro de distribución de mayor relevancia para la empresa. Al ser centros de distribución propios de Sainsbury's, no se considera ser un intermediario como es el caso de las empresas distribuidoras. El centro de distribución se encargará de realizar los pedidos, y será el responsable de la distribución de los pedidos entre los puntos de venta que venderán el producto global adecuado de la empresa. En otras palabras, esto significaría que la selección del canal comercial para llegar al punto de venta adecuado, así como la decisión sobre la forma de exportar que debería utilizar la empresa, tiene coherencia con las condiciones de suministros bajo las cuales opera Sainsbury's.

13. ANÁLISIS DE LA PROMOCIÓN EXTERIOR ADECUADA

El siguiente punto de la estrategia de comercialización se centra en el análisis de los instrumentos de promoción exterior, para así seleccionar los instrumentos más adecuados para la promoción exterior en el país destino de la exportación. La empresa debe aprovecharse de la promoción exterior para promover la acción de compra de su producto global adecuado en Londres. En primer lugar, el objetivo de la promoción debe ser comunicarle al mercado exterior objetivo la diferenciación de sus almendras Marcona. En segundo lugar, debe permitir a la empresa comunicarles a sus posibles clientes los beneficios que obtendrán al comprar su producto, en vez de comprarle a uno de sus competidores.

Se recomienda que la empresa realice la promoción exterior de sus snack de almendras Marcona crudas, mediante la ayuda de los siguientes instrumentos de promoción:

- ❖ Folletos de promoción.
- ❖ Degustaciones en el punto de venta (Sainsbury's Local).
- ❖ Página web de la empresa.

13.1 Folletos de promoción

El primer instrumento que debe utilizar la empresa para la promoción exterior, es los folletos. El folleto de promoción debe incluir información sobre la diferenciación de la empresa y la manera de la cual se obtiene, así como una parte que explica porque el cliente debe elegir sus almendras. Adicionalmente, considero adecuado incluir una parte sobre las recomendaciones de consumo de las almendras Marcona, así como los beneficios obtenidos al consumirlas. Se debe tener cuidado con la cantidad de información incluida en el folleto, debido a que los clientes probablemente no lo van a querer leer si la información es muy extensiva. Por el mismo motivo se recomienda hacer referencia a la propia página web de la empresa, de manera que el cliente lo pueda visitar en el caso de querer adquirir más información. Últimamente, se debe incluir información sobre el nombre de la empresa y sus datos de contacto. Toda la información del folleto de promoción debe encontrarse en el idioma inglés. El folleto debe encontrarse junto con el PGA en el PVA, de manera que el posible cliente lo vea le sea de fácil acceso.

En cuanto al diseño del folleto, este debe ser atractivo y llamativo, para que al cliente le parezca interesante y quiera leerlo. Es recomendable que la empresa utilice papel reciclable en sus folletos, lo cual viene relacionado con la preferencia de su MEO en cuanto al envase de las almendras. A continuación se presenta una imagen de un folleto que se considera que podría ser adecuado como instrumento de promoción exterior para la empresa.

13.1.1 Imagen: Folleto de promoción (ejemplo)



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la imagen, el folleto tendría un total de cuatro páginas, las cuales serán de 9 cm de altura y 5 cm de ancho aproximadamente. La cantidad de folletos en cada uno de los establecimientos a los cuales se dirigiría la empresa, dependería del número de visitantes en cada uno de ellos. Por este motivo considero adecuado que el punto de venta (Sainsbury's) tome la decisión sobre la necesidad de folletos en cada uno de los establecimientos de Sainsbury's Local. Una imagen más grande del folleto de promoción se puede encontrar en el *Anexo 12* del presente documento.

13.2 Degustaciones en el punto de venta

En segundo lugar, es recomendable la utilización de degustaciones en el punto de venta como otro instrumento de promoción exterior. Mediante las degustaciones la empresa les ofrecerá a los posibles clientes, la posibilidad de probar su producto y conocer el sabor de sus almendras Marcona. Esto puede contribuir a aumentar la posibilidad de venta del PGA de la empresa, y evitar que un cliente potencial no compre sus almendras porque no las conoce ni tiene experiencia con su marca. En cada establecimiento es recomendable contar con un stand donde se pueden poner muestras del PGA. Para ofrecer las degustaciones, cada establecimiento debe contar con un representante del punto de venta, especializado en el departamento en el cual se venderán las almendras Marcona.

Las degustaciones deberían tener lugar los lunes entre las 13:00 y 17:00 horas, durante un periodo de promoción de dos meses. Se considera que esta es la hora más apropiada, ya que probablemente sea cuando haya mayor movimiento de posibles clientes. Estas son las horas típicas para salir a comprar un snack entre comidas, y la hora a la cual la mayoría de las personas salen de trabajar. Es fundamental para la empresa ofrecer las degustaciones en los periodos donde hay mayor circulación de sus posibles clientes en la tienda, ya que esto contribuye a un incremento en la visibilidad de su producto. Se considera adecuado realizar las degustaciones los lunes, debido a que muchos consumidores buscan productos más saludables para empezar

una nueva semana. El coste de las degustaciones será incluido en el margen de costes indirectos de la exportación.

Finalmente, respecto al folleto de promoción explicado en el apartado anterior, este también debe ser entregado a los clientes que visitan el stand donde se ofrecerán las degustaciones.

13.3 Página web de la empresa

El último instrumento recomendado para realizar la promoción exterior, es la página web de la empresa. La empresa debe incluir información sobre su expansión a mercados exteriores en su página web, así como su camino para llegar a ello. También considero adecuado una explicación del proceso productivo para la obtención de las almendras Marcona, junto con una definición de la diferenciación de la empresa para competir en el mercado británico. Debe incluir una lista sobre los establecimientos de Sainsbury's que venderá su producto, de manera que el cliente tenga conocimiento sobre donde lo puede adquirir. También es fundamental incluir información sobre los datos de contacto del responsable de exportación de la empresa, para que los visitantes de la página web sepan con quien contactar en el caso de querer hacer alguna consulta. Otra información relevante que debería ser incluida en la página web de la empresa, son recomendaciones para el uso de su producto, así como una explicación sobre los beneficios para organismo que se obtienen mediante el consumo de las almendras Marcona de la empresa. Toda la información mencionada debe estar disponible en el idioma inglés, de manera que los clientes, tanto del Reino Unido como de otros países, lo puedan comprender.

14. ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL PRECIO UNITARIO DE LA EXPORTACIÓN

Al haber seleccionado el canal comercial corto, significa que la empresa vendería directamente al punto de venta, y que el precio de exportación será el precio al cual le vende al punto de venta. El precio que he de determinar incluiría únicamente los costes necesarios para la exportación del producto global adecuado al mercado exterior objetivo al que se debería dirigir la empresa. El precio representa un producto específico para su venta en un mercado específico, el MEO.

Para determinar el precio de la exportación, analizaré los términos comerciales que la empresa debe tener en cuenta, así como presentaré una hipótesis sobre los datos numéricos utilizados para determinar el precio de la exportación.

14.1 Términos comerciales

Para la determinación del precio de exportación es fundamental tener en cuenta los términos comerciales, ya que son las condiciones bajo las cuales estaría exportando la empresa. También son importantes para la determinación del precio de exportación debido a que este varía según los términos comerciales elegidos. En este apartado se analizarán los términos comerciales de esta estrategia de comercialización, los cuales son: la cantidad de unidades físicas exportables, el número de envíos, el medio de transporte, el INCOTERM, el medio de pago, el aplazamiento de pago y la divisa de pago.

Lo primero que determinaré es la cantidad de **unidades físicas exportables** que exportaría la empresa, así como el **número de envíos** que utilizaría para exportar dichas unidades al centro de distribución de Sainsbury's en Londres. A continuación presentaré un ejemplo que considero que podría ser de adecuada implementación por parte de la empresa:

- ❖ Una unidad exportable consiste en 100 unidades físicas. Es decir, una unidad exportable consiste en una caja de cartón de 100 bolsas de almendras de 25 gramos. Esto significaría que el pedido mínimo que podría realizar el punto de venta equivale a 100 unidades físicas, y que la empresa no aceptaría pedidos menores a esto.
- ❖ En los objetivos de mercado para el primer año de la exportación se ha establecido que la empresa vendería un total de 3.905.720 unidades físicas. Esto equivale a aproximadamente 39.057 unidades exportables.
- ❖ Estas unidades se pueden mandar en un solo envío al centro de distribución de Sainsbury's en Londres, o se pueden dividir en envíos más pequeños, realizando de esta manera un mayor número de envíos. En este caso, se considera que podría ser apropiado dividir las unidades exportables en 6 envíos, debido a un elevado volumen total de almendras a transportar. Más adelante en el presente análisis veremos el impacto sobre el precio unitario de exportación, con el hecho de elegir una alternativa u otra.

En cuanto al **medio de transporte**, existen varios factores que la empresa debería tener en cuenta para su elección. La empresa debe considerar la seguridad del medio de transporte en cuanto al estado de la mercancía a transportar, así como el acondicionamiento de la misma. También es importante tener en cuenta la cantidad de mercancía a transportar y el número de envíos a realizar, lo cual tiene relación con los aspectos económicos de la selección. Últimamente, la empresa debe tener en cuenta la rapidez del medio de transporte, es decir, el tiempo que invertiría entre el origen y el destino de la mercancía.

- ❖ Si la empresa mandaría la mercancía en seis envíos, esto equivale a un total de aproximadamente 6.510 unidades exportables en cada envío.
- ❖ Las almendras se transportarán en cajas de cartón ondulado que tienen las siguientes dimensiones:
Longitud: 30 cm Alto: 25 cm Ancho: 20 cm
- ❖ Las cajas se transportarán en Euro-pallets de 120×80×14,4cm. Cada pallet llevará un total de 96 unidades exportables, las cuales equivalen a un peso total de aproximadamente 240kg. Con cuatro cajas de largo, cuatro de ancho y seis de alto, cada pallet con mercancía tendrá las siguientes dimensiones: 120×80×164,4cm. Esto equivale a un volumen de aproximadamente 1,58m³ por pallet. El número aproximado por envío, será de 68 pallets.
- ❖ La distancia a recorrer entre la fábrica de la empresa en Alicante y el centro de distribución de Sainsbury's en Londres es de aproximadamente 2.000 kilómetros.
- ❖ Por carretera, la duración total del trayecto es de 18-19 horas aproximadamente.

Teniendo en cuenta estos factores, se recomienda que la empresa utilice el transporte terrestre por carretera para transportar las almendras al Reino Unido. Para transportar la mercancía la empresa necesitará disponer de un camión con una capacidad de aproximadamente 108m³ por envío. Considero que la empresa podría contratar un camión de carga completa, ya que su volumen a transportar es relativamente alto. La mercancía tendría que ir acompañada del documento CMR – el documento de transporte internacional por carretera. Dicho documento debe emitirse por cuadruplicado y estar firmado por el remitente (exportador) y el transportista. La primera copia es del remitente, la segunda queda en poder del transportista, la tercera acompaña a la mercancía y se le entrega al destinatario, y la cuarta debe estar firmada y sellada por el destinatario y debe devolverse al remitente (European Commission Export Helpdesk, 2014).

Para el cálculo del precio de exportación se utilizaría tres **INCOTERMS** diferentes, los cuales podrían ser utilizados para la exportación de las almendras Marcona. He decidido analizar varias alternativas, debido a que el precio de exportación variaría según el INCOTERM seleccionado. A continuación analizaré cada uno de ellos, indicando su impacto sobre el precio de exportación al que vendería la empresa al punto de venta.

- ❖ **EXW (“Ex Works”)**: bajo las condiciones de este INCOTERM el exportador tiene la responsabilidad de acondicionar la mercancía para su transporte, así como verificarla y preparar la documentación necesaria. La mercancía se entrega en la fábrica/taller/almacén del exportador. En este momento el riesgo se transfiere del vendedor al comprador, siendo el momento en el cual la mercancía se pone a disposición del importador. El precio EXW sería el precio que pagaría el importador si busca las almendras directamente en la fábrica de la empresa exportadora en España.
- ❖ **CPT (“Carriage Paid To”)**: bajo las condiciones del CPT, incrementan las responsabilidades del exportador. Tiene la responsabilidad de contratar el transporte hasta el destino convenido con el comprador. Esto significa acondicionar la mercancía para su transporte, verificarla, preparar la documentación necesaria, realizar las formalidades aduaneras necesarias para la exportación, así como encargarse de la carga y estiba de la mercancía en el medio de transporte que la va a llevar a su destino final. El riesgo se transfiere del vendedor al comprador en el momento que la mercancía es entregada al porteador principal que la va a sacar del territorio nacional. El incremento en las responsabilidades del exportador significaría un incremento de los costes relacionados, lo cual se verá reflejado en un aumento en el precio de exportación.
- ❖ **CIP (“Carriage and Insurance Paid to”)**: bajo las condiciones de este INCOTERM, el exportador tiene las mismas responsabilidades que se han explicado en el CPT. La única diferencia es que, en el caso del CIP, el exportador tiene la responsabilidad de contratar un seguro de transporte desde su fábrica hasta entregar la mercancía en el destino final convenido con el comprador. El riesgo se transfiere en el momento que la mercancía se carga en el vehículo principal que la va a transportar hasta el destino final en el país del comprador. Al incluir el seguro de transporte se incrementan otra vez los costes de la empresa, aumentando así otra vez el precio de exportación.

Bajo mi punto de vista el INCOTERM más adecuado, y el cual debería ser seleccionado por la empresa, es el **CIP**. La empresa conoce las condiciones físicas de la mercancía, así como ha sido la encargada en acondicionarla para su transporte, motivo por el cual considero adecuado que sea la empresa quien seleccione el medio de transporte a utilizar. A la vez, la empresa es la que mejor conoce su mercancía y sabe cómo debe ser transportada para su correcta conservación durante el trayecto. Al haber sido la empresa exportadora la encargada de seleccionar y contratar el medio de transporte, pienso que lo más apropiado es que la empresa se encargue también de contratar el seguro de transporte internacional.

En cuanto al **medio de pago** a utilizar, considero adecuado la orden de pago simple, también conocido como transferencia bancaria. Al tratarse de exportaciones al Reino Unido, otro estado miembro de la Unión Europea, la empresa se enfrenta con un riesgo país bajo. La orden de pago simple es un medio de pago eficiente en cuanto a coste y tiempo; las transferencias bancarias mediante el sistema SWIFT tienen un coste muy bajo, y el mensaje de la orden de pago se transmite en segundos. En cuanto a la seguridad de cobro de este medio de pago, esta es considerada media, y se suele utilizar cuando ya existe confianza entre el exportador y el

importador. Es decir, cuando el riesgo comercial esperado es relativamente bajo. Al no contar con experiencias anteriores de exportaciones a Sainsbury's, considero adecuado que la empresa exija un anticipo de pago del 20%. De esta manera, Sainsbury's realizaría una transferencia bancaria con el 80% restante cuando haya recibido la mercancía. No se considera necesario ofrecerle un aplazamiento en el pago al comprador.

Reino Unido es parte de la Unión Europea, pero representa uno de los estados miembros que ha mantenido su propia moneda. Por esto existe la posibilidad de que el comprador quiera realizar los pagos en libras esterlinas (£). Pero, la empresa exportadora española debe facturar siempre en euros (€), exigiéndole así al comprador que los pagos se realicen en esta divisa. De esta manera se evitan los posibles riesgos de cambio del exportador, por lo cual no haría falta la contratación de ningún seguro para la cobertura del riesgo de cambio.

14.2 Hipótesis

Ahora que he analizado los términos comerciales bajo las cuales exportaría la empresa, debo proceder a realizar estimaciones sobre los costes restantes que están directamente relacionados y necesarios para la exportación de las almendras Marcona. Dichas estimaciones se han realizado en base de las hipótesis que se explicará a continuación. Para la elaboración de las hipótesis se han utilizado datos sobre una plantación de almendros de aproximadamente 2,5 hectáreas, una superficie habitual de las PYMEs españolas productoras de las almendras. Al no saber exactamente el número de hectáreas que va a ocupar la producción de las almendras para el MEO al que se dirigiría la empresa, esta se ha considerado la estimación más adecuada.

Materia prima: la materia prima se refiere a los abonos, tratamientos fitosanitarios, herbicidas y el agua de riego necesario para la producción de las almendras para el MEO. Se estiman los siguientes costes:

- ❖ Abonos = 465 €/año
- ❖ Tratamientos fitosanitarios = 446 €/año
- ❖ Herbicidas = 87,5 €/año
- ❖ El agua de riego tiene un coste de aproximadamente 0,590 €/kg/almendras. En el caso de la producción de la empresa para el MEO, esto equivale a aproximadamente 1,48 euros por cada unidad exportable. Cada uno de los costes, así como sus calculaciones, están mostrados en el *Anexo 13*.

Sistema de riego deficitario controlado (RDC): la diferenciación de la empresa para competir en mercados exteriores, implica la necesidad de implementar un sistema de RDC. Dicho sistema tiene un precio aproximado de 28.190 euros, consistiendo en los siguientes componentes:

- ❖ Nave para aperos y cabezal = 10.000 €
- ❖ Cabezal de riego = 10.000 €
- ❖ Red de riego = 3.605 €
- ❖ Embalse regulador = 4.585 €

Si la empresa le añade 0,72€ a cada unidad exportable que exporta, el coste de la inversión del sistema de riego deficitario controlado, estará cubierto en su totalidad con ingresos al final del primer año de la exportación, *véase Anexo 13*.

Envase: un total de 3.905.720 bolsas de plástico de tamaño 15×5,5cm, y con el diseño presentado en el PGA.

- ❖ El precio por bolsa es = 0,05€ (SWISS PAC España, *véase Anexo 14*).
- ❖ Precio por cada unidad exportable = 5,00 €

Embalaje: un total de 39.057 cajas de cartón ondulado, de tamaño 30×25×20cm.

- ❖ Precio por caja = 0,50 € (RAJAPACK)

Una imagen del tipo de caja así como su precio se puede encontrar en el *Anexo 15*.

Margen para cubrir costes indirectos: el margen para cubrir costes indirectos tiene como objetivo cubrir aquellos costes relacionados con la promoción, los folletos y los viajes al país destino etc., realizados por parte de la empresa. Se considera adecuado que la empresa cuente con un margen de 20% para cubrir los costes indirectos relacionados con la exportación de las almendras Marcona.

Medio de pago: transferencia bancaria, costes compartidos (SHA) con el importador.

- ❖ Comisión por recibir transferencia internacional = 0,20% del importe total de la transferencia recibida (BBVA).

Transporte: Los costes del transporte se han estimado según ofertas obtenidas en la página web de Mercatrans (*véase Anexo 16*). Los costes de carga y estiba en la fábrica del exportador están incluidos en el precio del transporte. Al tratarse de una operación intracomunitaria de la Unión Europea, no hace falta que el exportador realice formalidades aduaneras para la salida de la mercancía.

- ❖ Para transportar la mercancía en un solo envío, con un peso total de aproximadamente 97.643kg, significaría que la empresa necesitaría disponer de aproximadamente cinco camiones de carga completa. Esto se debe a que un camión no puede llevar una carga superior a los 20.000kg, lo cual representa la carga máxima autorizada por las carreteras de la Unión Europea (Novelle, 2014). El transportista también ha expresado esta necesidad de contratar varios camiones.
 - Con un precio de 2.800€ por camión, el precio total del transporte si la mercancía se transportaría en un solo envío, sería de 14.000€.
 - Esto equivale a un precio = 0,36€ por cada unidad exportable.
- ❖ En el caso de dividir la mercancía en seis envíos, el precio del transporte equivale a 2800€ por envío.
 - Esto corresponde a un precio =0,43€ por cada unidad exportable.

Seguro de transporte: el INCOTERM elegido (CIP), implica la responsabilidad por parte del exportador, de contratar un seguro de transporte para el transporte de la mercancía hasta su destino final.

- ❖ Precio del seguro de transporte = 0,45% sobre el precio CPT (Liberty Seguros)

14.3 Estructura de costes

Ahora que he analizado los términos comerciales, así como he elaborado una hipótesis sobre los datos numéricos a utilizar en el cálculo, puedo proceder a determinar el precio de la exportación. Para esto debo elaborar una estructura de costes, la cual se mostrará en la tabla a continuación.

14.3.1 Tabla: Estructura de costes – determinación del precio unitario para el MEO

DETERMINACIÓN PRECIO UNITARIO para MERCADO EXTERIOR OBJETIVO				
	Unidad exportable: Caja de 100 bolsas de 25 g.			
Objetivos de Mercado: Unidades Estimadas Exportación y en cada Embarque	39057		6510	
CONCEPTO	Coste Unitario		Coste Unitario	
Fabricación producto básico para mercado exterior objetivo	7,73		7,73	
Producto físico: agua de riego + agregados	1,51		1,51	
Envase	5,00		5,00	
Embalaje	0,50		0,50	
Sistema de riego deficitario controlado (RDC)	0,72		0,72	
Elementos Agregados para mercado exterior objetivo	0,00		0,00	
Nuevo diseño	0,00		0,00	
Información adicional	0,00		0,00	
Servicios de Apoyo para mercado exterior objetivo, a cargo de la empresa	0,00		0,00	
TOTAL PRODUCTO GLOBAL ADECUADO (PGA) AL MERCADO EXTERIOR OBJETIVO	7,73		7,73	
Margen para cubrir costes indirectos Export (% sobre producto global adecuado)	1,55	20,00 %	1,55	20,00 %
Comisión Agente Comercial (% sobre precio de exportación)	0,00		0,00	
Servicios de Apoyo y modificaciones realizados por un tercero en destino	0,00		0,00	
Términos Comerciales:	0,02		0,02	
Coste del Medio de Pago, a cargo del exportador	0,02	0,20 %	0,02	0,20 %
Coste del aplazamiento de pago ofrecido al cliente del exportador	0,00		0,00	
Coste de la Cobertura Riesgo de Cambio	0,00		0,00	
PRECIO "EXW"	9,30		9,30	
PRECIO "EXW"	9,30		9,30	
(+) Transporte hasta país destino (2800 EUR por envío)	0,36		0,43	
(+) Gastos carga y estiba en fábrica	0,00		0,00	
(+) Aduana salida + tasas puerto de salida	0,00		0,00	
PRECIO "CPT Ámsterdam"	9,66		9,73	
(+) Seguro	0,04	0,45 %	0,04	0,45 %
PRECIO "CIP Ámsterdam"	9,70		9,77	
PRECIO UNITARIO (según términos export)	9,70		9,77	
Número de Unidades	39057		6510	
INGRESOS EXPORTACIÓN por las unidades de cada embarque	378807,87		63598,17	

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el coste unitario se mantiene constante, independientemente de las unidades de embarque, hasta incluir los términos comerciales. En el presente caso, la diferencia en el precio del medio de pago no se ve reflejado debido a un número reducido de decimales. Dicho coste varía con las unidades exportables en cada embarque, debido a que se calcula sobre los ingresos obtenidos en los mismos. En el caso de vender la mercancía EXW el precio unitario de cada unidad exportable variaría según varíe el coste del medio de pago. El coste unitario para el transporte terrestre por carretera es mayor en el caso de transportar la mercancía en

seis envíos en vez de uno solo, lo cual se ve reflejado en el precio CPT de las dos alternativas. Posteriormente, esto afectaría el precio del seguro del transporte, que ha de calcularse sobre el precio CPT. En la estructura mostrada no se puede observar la variación en el precio del seguro debido al uso de pocos decimales. Últimamente, el hecho de incluir los términos comerciales mencionados, se ve reflejado en un precio unitario mayor en el caso de transportar la mercancía en varios envíos.

14.4 Estimación del precio de venta al público (PVP)

El precio de venta al público (PVP) representa el precio al cual se vendería el snack de almendras Marcona al cliente final en las tiendas de Sainsbury's Local en Londres. Como he determinado que la empresa exportaría su PGA al punto de venta, que posteriormente lo vendería al cliente final, no puedo determinar el precio al que comprarían el PGA los clientes finales del MEO. Pero, debo realizar una estimación del PVP, con el objetivo de comprobar que es competitivo y acorde a la diferenciación y posicionamiento de la empresa.

El precio unitario según los términos de la exportación, determinado en la estructura de costes en el apartado anterior, representa el precio al que la empresa tendría que vender para cubrir los costes directos de la exportación. Esto quiere decir que si la empresa vende su PGA al punto de venta a este precio, estaría exportando las almendras Marcona sin ningún beneficio.

Para que la empresa pueda obtener beneficios de la exportación, hace falta incluir un margen de beneficio sobre el precio unitario de la exportación. Este margen representa el beneficio que obtendría la empresa por cada unidad exportable que exporta al punto de venta. Considero razonable incluir un margen de beneficio del 30% sobre el precio unitario que se ha determinado en la estructura de costes. Incluyendo este margen en el precio unitario, significa que la empresa estaría exportando cada unidad exportable a Sainsbury's a un precio de aproximadamente 12,61€. Con un número de unidades exportables de 39.057, esto equivale a unos ingresos de 492.508,77€ el primer año de la exportación. Este aumento en el precio unitario de la exportación se puede ver reflejado en la tabla que se mostrará más adelante en el presente apartado.

Para estimar el PVP debo incluir en el cálculo, los márgenes de los intermediarios del canal comercial, así como los impuestos locales en el país destino. Dicha información se ha obtenido a través de un informe sobre las regulaciones de las importaciones alimenticias y agrícolas en el Reino Unido (Fuente: USDA Foreign Agricultural Service). El margen de beneficio de Sainsbury's se encuentra alrededor de un 7%, el cual se ha mantenido a un nivel relativamente estable durante los últimos años. El impuesto sobre valor añadido (IVA) para el tipo de producto que vendería la empresa, es de un 20%.

14.4.1 Tabla: Estimación del precio de venta al público (PVP)

ESTIMACIÓN DEL PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO (PVP)		
PRECIO UNITARIO (según términos de la exportación)	9,70 €	
Margen de beneficio de la empresa	2,91 €	30 %
PRECIO UNITARIO (con margen de beneficio de la empresa)	12,61 €	
Margen de beneficio Sainsbury's	0,88 €	7 %
I.V.A.	2,70 €	20 %
PVP por unidad exportable	16,19 €	
PVP por unidad física de 25 gramos	0,16 €	

Fuente: Elaboración propia

La presente tabla muestra la estimación del precio al que se vendería el PGA de la empresa en los establecimientos de Sainsbury's Local en la ciudad de Londres. Bajo las condiciones establecidas anteriormente, el PVP será de aproximadamente 0,16 € por cada unidad física, es decir, el precio unitario de una bolsa de almendras Marcona de 25 gramos.

Para tener una referencia, he analizado el precio al cual se venden actualmente los productos similares al PGA de la empresa, en las tiendas de Sainsbury's Local.

- ❖ Sainsbury's vende bolsas de almendras de 30 gramos a un precio unitario de 0,60 £ (aproximadamente 0,76 €). El precio por 100 gramos de las mismas almendras, es de 2,00 £ (aproximadamente 2,52 €), *véase Anexo 17*.
- ❖ Estimo que el precio unitario de estas almendras en bolsas de 25 gramos, sería de aproximadamente 0,50 £ (aproximadamente 0,63 €).

Como bien se puede observar, el PVP estimado del PGA de la empresa es inferior al precio al que se venden actualmente los productos similares en las tiendas de Sainsbury's. Esto significa que la empresa estaría ofreciendo almendras más grandes y más nutritivas que las de los competidores, a un menor precio unitario, indicando así buenas posibilidades de competir contra los competidores existentes del MEO.

Debo precisar que si en algún momento la empresa se enfrenta con una presión sobre el nivel del precio de su PGA, la empresa puede reducir su margen de beneficio y aun así estaría ofreciendo su PGA al MEO a un precio muy competitivo. Dicha presión sobre el nivel de su precio, se puede deber a una reducción en el precio de los productos de los competidores, o bien porque los clientes finales lo demandan.

También quiero precisar que a efectos del presente trabajo, la comprobación del precio en el punto de venta se ha realizado a través de productos similares presentados en la página web de Sainsbury's. En vida real, una vez que se ha estimado el PVP, se debe realizar un viaje al punto de venta seleccionado en el país destino, para comprobar la competitividad del mismo respecto a los precios de los competidores.

15. VIABILIDAD DE LA EXPORTACIÓN

La viabilidad de la exportación es el último concepto que debo analizar en la presente estrategia. Para que la exportación sea viable, los ingresos obtenidos del mercado exterior objetivo al que se dirigiría la empresa, deben ser mayores que los costes totales de la exportación. Es decir, dichos ingresos no deben cubrir solamente los costes directos de la exportación, sino que deben cubrir también los costes indirectos de la exportación, así como los costes generales de la empresa.

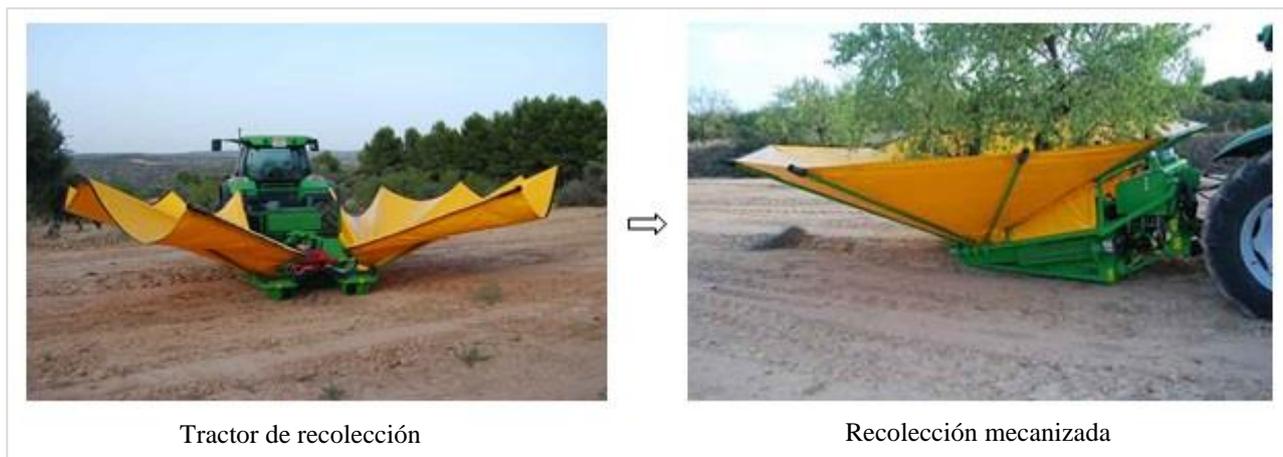
La empresa debe realizar un análisis interno de sus costes totales, con el objetivo de determinar si estos superan, o no, los ingresos que se han estimado que obtendrán en el MEO el primer año de la exportación. En el presente trabajo se desconocen los costes totales de la empresa, motivo por el cual no se puede determinar la viabilidad de la exportación de las almendras Marcona. Pero, se puede llegar a una conclusión haciendo los siguientes supuestos:

- ❖ La exportación de las almendras Marcona es viable si los ingresos totales que obtendría la empresa en el MEO al que se dirigiría $>$ costes totales.
- ❖ Es decir, la exportación es viable si $492.508,77€ >$ costes totales. La empresa debe proceder a la implementación de la estrategia de exportación elaborada, y empezar a exportar las almendras Marcona bajo las condiciones y criterios determinados en la misma.
- ❖ En el caso contrario, si $492.508,77€ <$ costes totales, la exportación de las almendras Marcona no es viable. En este caso la empresa no debería proceder a la implementación de la estrategia de exportación elaborada.

Una vez elaborada la estrategia de comercialización de la exportación, y antes de proceder a su implementación, la empresa debe comprobar que las decisiones tomadas son adecuadas a la realidad del mercado en Londres. Por eso, el responsable de exportación de la empresa debe realizar un viaje a Reino Unido. Después de haber comprobado en el país destino que las decisiones tomadas son adecuadas, se deben poner en práctica estas decisiones, con el fin de conseguir clientes en el mercado exterior que le permitiría a la empresa exportar.

ANEXOS

Anexo 1: Recolección mecanizada



Fuente: Elaboración propia con imágenes de Infoagro Systems, S.L.

Anexo 2: Descortezado/despellejado de las almendras



Fuente: Elaboración propia con imágenes de Infoagro Systems, S.L.

Anexo 3: Componentes del sistema de RDC

- **El cabezal de riego:** situado a la salida de la bomba o toma de agua. En el cabezal de riego se incluyen los sistemas de filtrado (filtros de arena, malla, anillas hidrociclones), los equipos de fertilización, y los controladores de presión, caudal y automatismos.
- **Red de riego:** la red de riego se instala en el suelo y contiene una serie de pequeños emisores que se encargan de la salida del agua para mojar el suelo en las cantidades determinadas.
- **Embalse regulador:** el depósito en el cual se almacena el agua que va a ser utilizado en el riego.
- **Nave para aperos y cabezal de riego:** caseta donde se almacena los aperos del sistema de RDC, así como el cabezal de riego.

Anexo 4: Consumo de almendras per cápita



CONSUMPTION KERNEL BASIS															
COUNTRY	2008			2009			2010			2011			2012		
	CON-SUMPTION MT	Consump-tion/cap/ kg/year (1)	Estimated Consump-tion/cap/ kg/year (2)	CON-SUMPTION MT	Consump-tion/cap/ kg/year (1)	Estimated Consump-tion/cap/ kg/year (2)	CON-SUMPTION MT	Consump-tion/cap/ kg/year (1)	Estimated Consump-tion/cap/ kg/year (2)	CON-SUMPTION MT	Consump-tion/cap/ kg/year (1)	Estimated Consump-tion/cap/ kg/year (2)	CON-SUMPTION MT	Consump-tion/cap/ kg/year (1)	Estimated Consump-tion/cap/ kg/year (2)
USA	207.701	0,673	1,346	211.752	0,686	1,372	234.781	0,760	1,521	253.294	0,820	1,641	269.061	0,871	1,743
Germany	63.136	0,772	1,544	60.972	0,746	1,492	70.282	0,860	1,720	71.729	0,877	1,754	71.516	0,875	1,749
Australia	29.423	1,319	2,638	33.213	1,489	2,707	25.307	1,135	2,064	34.369	1,541	2,802	30.606	1,372	2,495
Spain*	41.760	0,906	1,812	42.815	0,929	1,858	43.305	0,940	1,880	61.649	1,338	2,676	57.664	1,252	2,504
Italy	29.252	0,484	0,968	28.583	0,473	0,946	29.333	0,485	0,970	39.915	0,660	1,320	37.130	0,614	1,228
China	16.305	0,012	0,048	24.476	0,018	0,072	28.070	0,021	0,084	36.103	0,027	0,108	34.810	0,026	0,104
France	25.415	0,404	0,808	29.337	0,466	0,932	29.712	0,472	0,944	28.956	0,480	0,920	30.309	0,481	0,962
Japan	19.240	0,150	0,200	23.390	0,183	0,244	21.023	0,164	0,219	21.777	0,170	0,227	25.932	0,203	0,271
Canada	18.911	0,554	1,108	20.146	0,590	1,180	20.734	0,608	1,216	24.817	0,727	1,454	23.800	0,697	1,394
Turkey	12.570	0,173	0,692	16.114	0,222	0,888	21.524	0,296	1,184	22.775	0,313	1,252	23.172	0,319	1,275
Korea Rep	6.533	0,131	0,524	10.445	0,209	0,836	10.785	0,216	0,864	14.142	0,284	1,136	22.004	0,441	1,764
Russian Fed.	8.804	0,062	0,248	10.534	0,074	0,296	13.274	0,093	0,372	17.396	0,122	0,488	20.248	0,142	0,568
Viet Nam	3.976	0,046	0,092	11.624	0,134	0,268	12.451	0,143	0,286	14.268	0,164	0,328	18.799	0,216	0,432
UK	12.844	0,206	0,412	9.778	0,157	0,314	13.610	0,219	0,438	12.173	0,196	0,392	15.646	0,251	0,502
Netherlands	12.329	0,742	1,484	17.268	1,039	2,078	10.915	0,657	1,314	10.664	0,642	1,284	13.321	0,802	1,604
Tunisia	9.279	0,880	1,257	12.948	1,227	1,753	14.007	1,347	1,924	14.260	1,352	1,931	13.200	1,251	1,787
Greece*	17.323	1,532	2,357	12.436	1,100	1,692	11.067	0,979	1,506	13.924	1,232	1,895	12.075	1,068	1,643
Iran	16.688	0,224	0,407	10.922	0,147	0,267	12.923	0,174	0,316	12.579	0,169	0,307	10.056	0,135	0,245
India	9.389	0,008	0,080	10.184	0,009	0,090	8.771	0,007	0,070	10.890	0,009	0,090	9.543	0,008	0,081
Morocco	8.450	0,285	0,530	9.641	0,302	0,604	9.612	0,301	0,602	9.542	0,299	0,598	8.879	0,278	0,556
WORLD TOTAL	665.433	0,096		735.699	0,107		800.962	0,116		908.026	0,132		929.472	0,135	

(1) Total consumption expressed in Kg per person. Based on UN Statistics Division population census.
(2) Based on the estimated percentage of population consuming the specific product.
* Processing country

NUTS AND DRIED FRUITS GLOBAL STATISTICAL REVIEW

Fuente: International Nut&Dried Fruit Council (INC)

Anexo 5: Producción propia de almendras

ESTIMATED WORLD ALMOND PRODUCTION Kernel basis - Metric Tons								
COUNTRY	2011/2012				2012/2013			
	BEGINNING STOCK	CROP	TOTAL SUPPLY	ENDING STOCK	BEGINNING STOCK	CROP	TOTAL SUPPLY	ENDING STOCK
USA*	123.797	887.679	1.011.476	145.454	145.454	895.454	1.040.908	88.284
SPAIN	0	50.000	50.000	5.000	5.000	50.000	55.000	5.000
AUSTRALIA	0	37.626	37.626	0	0	50.000	50.000	0
TURKEY	0	16.000	16.000	0	0	16.000	16.000	0
TUNISIA	1.600	12.000	13.600	1.600	1.600	12.500	14.100	1.600
IRAN	0	12.000	12.000	0	0	12.000	12.000	0
ITALY	500	12.000	12.500	500	500	12.000	12.500	500
CHILE	0	10.000	10.000	0	0	10.000	10.000	0
MOROCCO	0	9.000	9.000	0	0	9.000	9.000	0
GREECE	500	8.000	8.500	0	0	8.000	8.000	0
SYRIA	0	5.000	5.000	0	0	5.000	5.000	0
OTHERS	0	30.000	30.000	0	0	30.000	30.000	0
WORLD TOTAL	126.397	1.089.305	1.215.702	152.554	152.554	1.109.954	1.262.508	95.384
WORLD CONSUMPTION (TOTAL SUPPLY - ENDING STOCK)				1.063.148				1.167.124

*USA CROP ACCOUNTS FOR 1,5% INEDIBLE & PROCESS LOSS
OTHERS: Egypt, Algeria, Afghanistan, Portugal, Israel and China.

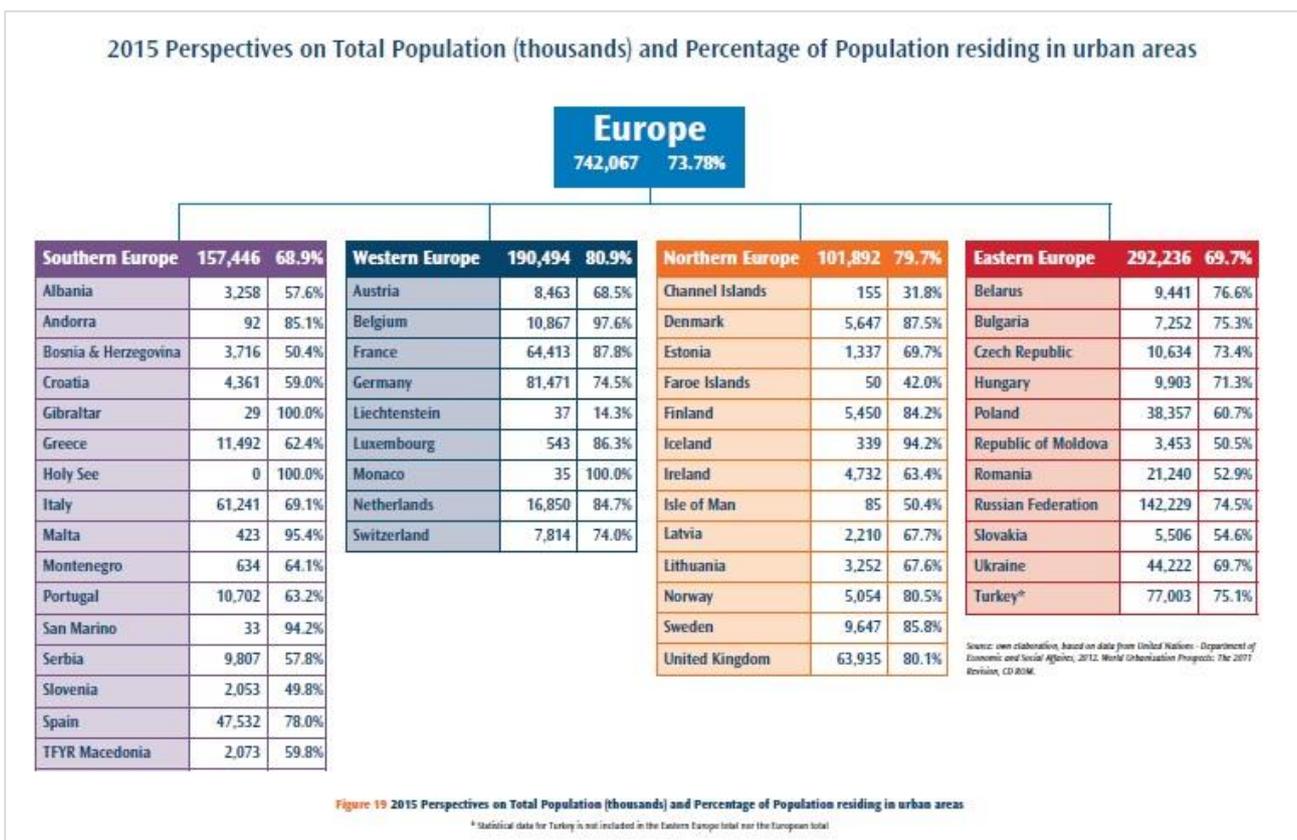
Fuente: International Nut&Dried Fruit Council (INC)

Anexo 6: Poder adquisitivo

País	Poder adquisitivo (2013)
Holanda	127
Alemania	124
Francia	108
Reino Unido	106
Italia	98
Grecia	75

Fuente: Elaboración propia con datos de Eurostat

Anexo 7: Porcentaje de la población en zonas urbanas



Fuente: European Association of Communication Agencies

Anexo 8: Crecimiento en el consumo de almendras

El consumo total de almendras por país expresado en toneladas métricas.

Pais	Consumo total- 2011	Consumo total - 2012	Cambio porcentual 2011/2012
Alemania	71.729	71.516	- 0,30 %
Italia	39.915	37.130	- 6,98 %
Francia	28.956	30.309	+ 4,67 %
Reino Unido	12.173	15.646	+ 28,53 %
Holanda	10.664	13.321	+ 24,92 %
Grecia	13.924	12.075	- 13,28 %

Fuente: Elaboración propia con datos de International Nut&Dried Fruit Council (INC)

Anexo 9: Importación de almendras

El nivel de importaciones de almendras en los países, expresado en toneladas métricas.

Pais	Importaciones 2012
Alemania	82.519
Italia	32.624
Francia	32.025
Holanda	25.440
Reino Unido	20.133
Grecia	6.560

Fuente: Elaboración propia con datos de International Nut&Dried Fruit Council (INC)

Anexo 10: Producto global adecuado (PGA)



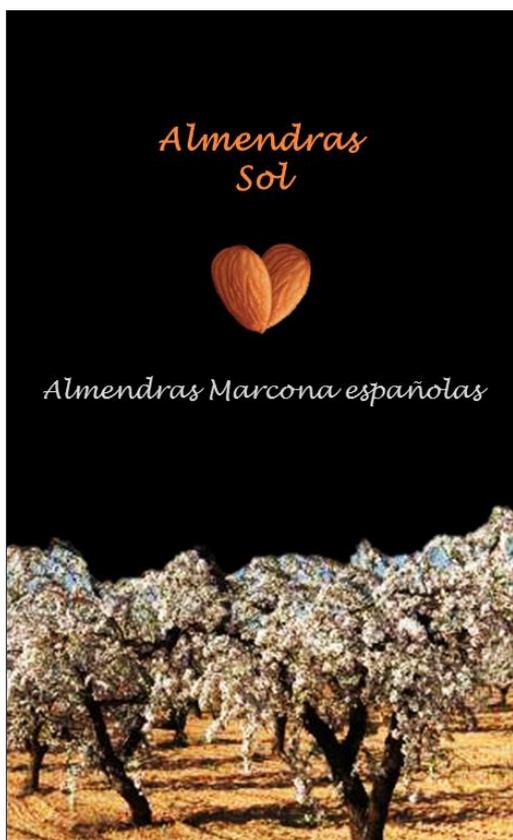
Fuente: Elaboración propia

Anexo 11: Punto de venta adecuado (PVA) y sus premios



Fuente: Elaboración propia con imágenes de Sainsbury's

Anexo 12: Folleto de promoción



Las almendras Marcona de Almendras Sol

Las almendras Marcona de nuestra empresa se cultivan en un clima perfectamente mediterráneo, en la zona de Alicante de la Comunidad Valenciana.

En nuestro cultivo utilizamos el método de riego deficitario controlado (RDC). Este proceso consiste en la aportación de pequeñas y controladas dotaciones de agua, en las épocas donde el almendro tiene más demanda hídrica.



¿Por qué elegir nuestras almendras?

Las pequeñas y controladas dotaciones de agua en momentos específicos, asegura el óptimo crecimiento de las almendras.

Esto nos permite producir almendras de grano grande y bien formado. Nuestras almendras tienen un elevado nivel nutritivo, así como un contenido importante de antioxidantes.

Portada
&
Página 1

Mediante nuestro método de cultivo, también logramos obtener que las almendras mantengan sus cualidades organolépticas, las cuales se ven reducidas debido al exceso de agua en el método de riego tradicional.

El cuidado del medio ambiente es de gran importancia para nuestra empresa, por lo cual nuestras almendras conllevan un envase perfectamente reciclable.



Recomendaciones

Consumir almendras como snack entre comidas contribuye a una aportación importante de energía y nutrientes. Consumir almendras Marcona como parte de una dieta sana y equilibrada, resulta muy beneficioso para el organismo.

La almendra es mejor para el organismo cuando se consume en su estado natural, y es considerado el más nutritivo de todos los frutos secos.

Si quieres obtener más información sobre nuestras almendras, te invitamos a visitar nuestra página web. Te recomendamos incluir nuestras almendras Marcona como parte de tu vida cotidiana.



Almendras Sol, S.L.
Polígono Industrial De Canastell,
03690 Sant Vicent del Raspeig, Alicante, Spain
Tel.:(+34) 971160690
almendras@sol.com
www.almendrassol.com



Página 2
&
Contraportada

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13: Costes materia prima y sistema de riego deficitario controlado (RDC)

El informe utilizado para la obtención de los costes, está enfocado en una plantación de almendros de 10 hectáreas, cultivados mediante el sistema de riego deficitario controlado. Analizando los costes de esta plantación, he estimado el coste de implementar el mismo tipo de sistema en una plantación de 2,5 hectáreas. Esta es la superficie aproximada de una PYME española productora de almendras, motivo por el cual este ha sido el tamaño de la plantación utilizado para estimar los costes de la empresa productora de las almendras Marcona.

Agua de riego			
Por kg de almendras			€ 0,59
Kg por unidad exportable			2,5
Total agua de riego por unidad exportable			€ 1,48

Unidad exportable =	100 bolsas de 25 g.
Unidades exportables =	39057

	10 ha.	2,5 ha.	Por unidad exportable
Agregados			
Abonos	€ 1 860,00	€ 465,00	€ 0,012
Tratamientos fitosanitarios	€ 1 784,00	€ 446,00	€ 0,011
Herbicidas	€ 350,00	€ 87,50	€ 0,002
Total agregados	€ 3 994,00	€ 998,50	€ 0,026
Sistema RDC			
Nave para aperos y cabezal (1)	€ 10 000,00	€ 10 000,00	
Cabezal de riego (1)	€ 10 000,00	€ 10 000,00	
Red de riego	€ 14 420,00	€ 3 605,00	
Embalse regulador	€ 18 340,00	€ 4 585,00	
Total sistema RDC	€ 52 760,00	€ 28 190,00	€ 0,722

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Murciano de Investigación y Desarrollo Agrario y Alimentario (IMIDA).

(1) La nave para aperos y cabezal así como el cabezal de riego, tiene el mismo precio independientemente de la superficie de la plantación.

Anexo 14: Coste del envase

Para estimar el precio del envase del producto global adecuado de la empresa, he pedido un presupuesto a la empresa SwissPac España (bolsadirecta), representado por el Sr. D. Bonaldo. El presupuesto pedido es para bolsas reciclables de diseño personalizado y con impresión a colores, con unas dimensiones de 15×5,5cm (largo × ancho). El presupuesto se ha pedido para un total de 3.905.720 bolsas.

- El precio unitario ofertado por cada bolsa es de 0,05€.
- Esto equivale a un coste total de 5€ por cada unidad exportable, el cual está reflejado en la estructura de costes de la presente estrategia.

Svar Svar til alle Videresend

to 04.12.2014 12:28

 davide.bonaldo.fdi@gmail.com på vegne av Davide Bonaldo <davideb@swisspack.co.in>

Re: Bolsas para almendras

Til Karethe Solegaard

 Klikk her for å laste ned bilder. Outlook forhindrer automatisk nedlasting av noen bilder i denne meldingen for å bidra til å verne din private informasjon.

Buenos días Karethe,

disculpe por el retraso, he tenido que esperar por la producción, a seguir el presupuesto:

Size : 55mm x 150mm { 0mm gusset }
Make up : Central Seal Bag, no zipper.
Material : 12 mic Polyester / 12 mic Polyester / 60 mic PE
Quantity:
50000 bags { plus or minus 9500 bags }
Price: Euros 0.05 per bag. Lead times 4-6 weeks.
One-off cylinder price: Euros 185 per colour.

Me haga saber que le parece, si quiere seguir con el pedido.

A la espera de su respuesta, reciba un cordial saludo,

Davide

Anexo 15: Coste del embalaje

Caja de cartón canal simple RAJABOX 30x25x20cm



La caja de cartón para el envío de sus productos ligeros y poco frágiles

Resistentes, las cajas de cartón canal simple son ideales para embalar, proteger y enviar todos sus productos ligeros o portantes (que rellenan todo el volumen interior de la caja), y que pueden soportar el apilamiento. Utilícelas para embalaje, transporte y/o almacenaje de una gran variedad de productos.

Resistentes: fabricada en cartón ondulado canal simple conforme a la norma AFCO*.

Perfecta adherencia a las cintas adhesivas de embalaje.

Ideal para productos poco frágiles y ligeros.

Extensa gama de formatos disponibles.
Venta en paquetes de 25 cajas. Entrega en plano.

[>> Más información](#)

Desde **0,50 € sin IVA**

ARTÍCULO		DESCRIPCIÓN DETALLADA					CONSEJOS DEL ESPECIALISTA										
Ref.	largo interior en cm	ancho interior en cm	alto interior en cm	color	uso	cantidad por paquete	cantidad por palé	Precio € la caja				Cantidad					
								- de 100	- 10%	por 100 y +	- 15%	por 200 y +	- 20%	por 500 y +	- 30%	por 1000 y +	
CAS17ES	30	25	20	marrón	-	25	250	0,72			0,50 equivale a un dto de - 30%				-	+	

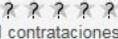
[>> VER TODAS LAS REFERENCIAS](#)

+ AÑADIR A SU CESTA

>> Añadir a la lista de compras

Fuente: RAJAPACK

Anexo 16: Costes del transporte

Carga	Vehículo/Peso/Volumen	Cantidad	Origen	Destino	Mercancia		
Completa	Frigorífico 97643 kg , 648 m3	1	 ESP Comunidad Valenciana Alicante	 Gran Bretaña London	General		
			03690 01/12 Listo para cargar	13/12 Entrega Deseada	Euro-pallets con almendras envasadas en bolsas de plástico. embaladas en cajas de carton ondulado.		
Observaciones:							
 Revisa las ofertas recibidas y contacta con los Proveedores de Transporte de tu interés							
Proveedor de Transporte	Valoración	Precio (por viaje)	%Dif.	Otros Gastos	Total	%Dif.	
Javier de Pedraza Lopez	 1 contrataciones	2800 €	0%		2800 €	0%	CONTACTAR

Fuente: Presupuesto pedido a través de Mercatrans (un solo envío)

La oferta mostrada se ha realizado por parte de Javier de Pedraza López, en el nombre del transportista *I&E Integral Services*. El transportista comunica que para el transporte de la mercancía en un solo envío, es necesario la contratación de varios camiones, debido a la carga máxima autorizada en el transporte por carretera en la UE. Cada uno de los camiones contratados tendrá un coste de 2.800€.

Si la empresa fuese a enviar la mercancía en seis envíos, el transportista comunica que el precio por cada envío será de 2.800€ y que esta es la mejor oferta que puede presentar en el momento.

Estas han sido las ofertas más económicas recibidas en Mercatrans, motivo por el cual se considera que estos serían los costes de transportar la mercancía desde la fábrica de la empresa en Alicante hasta el centro de distribución de Sainsbury's en Londres.

Anexo 17: Precio de venta de producto similar en Sainsbury's



Sainsbury's

Groceries Favourites Great Offers Ideas & Recipes

Christmas Fruit & veg Meat & fish Dairy, eggs & chilled Bakery Frozen Food cupboard Drinks Health & be

Food cupboard > Sugar & home baking > Dried fruit & nuts

Sainsbury's Almond Medley 30g

★★★★★ Write the first review

£0.60/unit
£2.00/100g

1 Add

Fuente: Sainsbury's

BIBLIOGRAFÍA

Agrupación de Exportadores de Almendra y Avellana de España (Almendrave):

<http://almendrave.com/index.php>

AlmenSur: *Proceso/calidad.* <http://www.almensur.com/proceso.php>

Almond Board of Australia: *Almond Insights 2012-13.*

<http://australianalmonds.com.au/documents/Industry/Stats%20Reports/Australian%20Almond%20Insights%202012-13%20WEB.pdf>

Almond Board of California (2010): *Creating consumer demand around the world.*

http://www.almonds.com/sites/default/files/content/attachments/creating_consumer_demand_around_the_world__1.pdf

ASDA: <http://www.asda.com/>

Asociación de Fabricantes de Turrón, Derivados y Chocolate de la Comunidad Valenciana: *Proceso tecnológico de manipulación de frutos secos.*

<http://www.tdc.es/actividades-frutos.php?expandable=2>

Asociación Nacional de Descascaradores de Almendra: <http://www.descalmendra.com/index.php/es/>

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (BBVA): <https://www.bbva.es>

Bernis, José María Franquet. (2003). *Cinco temas de hidrología e hidráulica.* Tortosa (Tarragona).

British Nutrition Foundation (2014): *Is there a role for snacking in a healthy lifestyle?*

http://www.nutrition.org.uk/attachments/675_BNF%20Snacking%20Report_Final_PRINT.pdf

Blue Diamond Almonds, UK (2013/2014): *Snack Foods Market Report 2013.*

<http://www.bluediamondalmonds.co.uk/news/2013/11/29/clever-snackers-reach-for-almonds>

Caro, Jesús (2014): *Distribución Comercial en la Unión Europea (Documentación Máster en Dirección de Negocios Internacionales, curso 2013-2014)*

CRISOL de frutos secos: *Diseño de una nueva plantación de almendro en regadío.*

<http://www.crisolfs.com/sites/crisolfs.com/files/disenio.pdf>

European Association of Communication Agencies: *European Economic Forecast 2014.*

<http://www.aka.cz/soubory/dokumenty/european-economic-forecast-2014.pdf>

European Commission: http://ec.europa.eu/index_en.htm

European Commission Export Helpdesk: *Sanitary and phytosanitary requirements.*

http://exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm?page=rt/rt_SanitaryAndPhytosanitaryRequirements.html&docType=main&languageId=EN#Plant_health

European Food Information Council (EFIC) (2014): *Price and nutritional value come first, while sustainability awareness could influence food choice in the future.*

http://www.eufic.org/jpage/en/page/PRESS/fftid/Prof_Grunert_presents_EUFIC_consumer_study_at_Green_Week_price_and_nutritional_value_come_first_while_sustainability_awareness_could_influence_food_choice_in_the_future/

European Commission Legislation: *Protección contra los organismos nocivos para los vegetales y productos vegetales.*

http://europa.eu/legislation_summaries/food_safety/plant_health_checks/f85001_es.htm

Eurostat, European Commission: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

Federación Onubense de Empresarios: *Como abrir nuevos mercados exteriores en la industria agroalimentaria onubense.* <http://www.foe.es/portal/nuevosmercados/txtT04-02.html>

Fernández, Isabel Fernández (2014): *Medios de Pago Internacionales (Documentación Máster en Dirección de Negocios Internacionales, curso 2013-2014)*

Fondo Español de Garantía Agraria (FEGA): *Manual para el cumplimiento de la condicionalidad, Almendro.* https://www.fega.es/PwfGcp/es/documentos_pwfgcp/Fega_Manual_Almendro.pdf

FRUTALES (2011): *Manual práctico para el cultivo del almendro.*

http://frutales.files.wordpress.com/2011/05/manual_cultivo_almendro.pdf

García, Gloria. (2014). *Valores culturales en la estrategia de los negocios internacionales: elaboración, negociación e implementación.* Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.)

García, Gloria. (2012). *Estrategias de internacionalización de la empresa: Como realizar negocios internacionales.* Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.)

García, Gloria. (2000). *Instrumentos financieros del comercio internacional.* Madrid: Editorial Fundación Confemetal.

García, Gloria. (Coordinador) (1999). *La Aventura de Exportar. Primer paso hacia el desarrollo internacional de la empresa.* Madrid: Colegio de Economistas de Madrid.

Infoagro Systems, S.L.: *El cultivo de la almendra.*

http://www.infoagro.com/frutas/frutos_secos/almendro.htm

Infoagro Systems, S.L.: *Recolección manual del almendro mediante vareo.*

http://www.infoagro.com/video/video_agricola.asp?id=48&_+video+recoleccion+manual+del+almendro

Infoagro Systems, S.L.: *Recolección Mecanizada del Almendro.*

http://www.infoagro.com/video/video_agricola.asp?id=45

Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX): *Trámites y documentos de exportación.*

http://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento_anexo/mdez/mju1/~edisp/dax2013255463.pdf

Instituto Murciano de Investigación y Desarrollo Agrario y Alimentario (IMIDA): *Análisis Económico del cultivo de almendro en Riego Deficitario Controlado (RDC) en condiciones de Riego Localizado Subterráneo (RLS).* <http://www.imida.es/docs/publicaciones/fruticultura2.pdf>

Instituto Valenciano de Investigaciones Agrarias (IVIA): *El almendro: variedades de vanguardia.*

<http://www.ivia.es/sdta/pdf/revista/frutales/24tema05.pdf>

International Chamber of Commerce (ICC): *INCOTERMS® 2010*

International Monetary Fund: www.imf.org

International Nut & Dried Fruit Council: *Global Statistical Review 2007-2012.*

http://www.nutfruit.org/glob-stat-review-2011-2012_70816.pdf

International Nut & Dried Fruit Council: *Global Statistical Review 2008-2013.*

http://www.nutfruit.org/global-statistical-review-2008-2013_85959.pdf

J Sainsbury plc: <http://j-sainsbury.co.uk/>

J Sainsbury plc (2014): *Sainsbury's Convenience Brochure.* [http://j-](http://j-sainsbury.co.uk/media/2229037/sainsburys_convenience_brochure.pdf)

[sainsbury.co.uk/media/2229037/sainsburys_convenience_brochure.pdf](http://j-sainsbury.co.uk/media/2229037/sainsburys_convenience_brochure.pdf)

Liberty Seguros: <http://www.libertyseguros.es/seguros-empresas/seguros-transporte-mercancias/transporte-terrestre>

Luís Cremades Belmonte e Hijos, S.A. (Fran Cremades): <http://www.almendrascremades.com/index.html>

Mercatrans (Clicking, S.L.): <http://www.mercatrans.com/mercatrans.cfm>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación del Gobierno de España: *Boletín Oficial del Estado.*

<http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2005-1154# analisis>

MORRISONS: <http://www.morrisons-corporate.com/>

Novelle, Luís López (2014): *Transporte Internacional (Documentación Máster en Dirección de Negocios Internacionales, curso 2013-2014)*

OCDE: <http://www.oecd.org>

Pablo Garrigós Ibáñez: *La almendra Marcona.*

http://www.pablogarrigos.com/docs/dieta_sana/almendra_marcona.pdf

ProChile (UK) – Gobierno de Chile. Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile: *Perfil de Mercado de Frutas Secas y Deshidratadas – Reino Unido.*

http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Pe1602_uk_frutos_secos.pdf

RAJAPACK S.A.: *Cajas de cartón ondulado*

http://www.rajapack.es/cajas-carton-contenedores-cajas-postales/cajas-carton-cajas-americanas/cajas-carton-canal-simple-rajabox-30x25x20cm_CAS17ES.html

Revista de Fruticultura, Extraordinario (2010): *Aspectos importantes en las nuevas plantaciones de almendro en regadío.*

http://www.ruralcat.net/c/document_library/get_file?uuid=4899c95f-be84-47c3-aac6-33fdd3bc1d9e&groupId=10136

Revista Horticultura Internacional (2009): *Calidad de almendras en régimen de riego deficitario.*

http://www.horticom.com/revistasonline/horticultura/rhi71/30_31.pdf

Revista Vida Rural (2013): *El cultivo del almendro en zonas muy frías con variedades de floración extra-tardía.* http://www.eumedia.es/portales/files/documentos/cultivos_almendro_VR368.pdf

Sabor Mediterráneo - Revista Digital de Gastronomía Mediterránea: *Varietades españolas de almendra.* <http://www.sabormediterraneo.com/port/p6.htm>

Sainsbury's: <http://www.sainsburys.co.uk/sol/index.jsp>

Sainsbury's Shop (2014): <http://www.sainsburys.co.uk/shop/gb/groceries/home-baking-dried-fruit-nuts/sainsburys-almond-medley-30g>

Santander Advance (Banco Santander, S.A.): *Claves para conocer el mercado británico.*
<https://es.santanderadvance.com/pymestv/video/claves-para-conocer-el-mercado-britanico.html>

Snack, Nut and Crisp Manufacturers' Association (2014): *Facts and Figures. Information for stakeholders about the UK crisp, savoury snack and nut snack market.*
<http://www.snacma.org.uk/factsheets/Fact%20or%20Fiction%203%20September%202014.pdf>

SWISS PAC España (2014): <http://www.bolsadirecta.es/faq/>

TESCO PLC: <http://www.tescopl.com/>

The Institute of Grocery Distribution (IGD) Shopper Vista (2014): *Convenience Store shoppers – top trends.* <http://sv.igd.com/FreeContentView.aspx?cid=14>

The World Factbook: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>

United Nations Development Programme (UNDP): <http://www.in.undp.org>

USDA Foreign Agricultural Service (2014): *United Kingdom Food and Agricultural Import Regulations and Standards – Narrative. FAIRS Country Report.*
http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Food%20and%20Agricultural%20Import%20Regulations%20and%20Standards%20-%20Narrative_London_United%20Kingdom_7-1-2014.pdf

Villa de Sesa: *Las almendras.* <http://www.villadesesa.com/node/57>

World Bank: <http://www.worldbank.org/en>