

UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA



# Trabajo de Diploma

*Estrategia de Exportación para el Agua Natural  
Embotellada “Amaro”*

Autor:

LITZAY MACHADO CONSUEGRA

Tutor

MSc. MARIO CARBONELL HERNÁNDEZ

# *Resumen*

---

---

## **RESUMEN**

El trabajo aborda el tema de la preparación del producto agua mineral natural “Amaro” para su exportación, desde la óptica de sus fortalezas y debilidades, así como de las oportunidades de exportación y las amenazas que implica la misma a partir del estudio de 10 mercados consumidores de agua y diez variables claves para la penetración de los mismos que condujeron a la conformación de un tamizado, que permitió evaluar, comparar y definir las mejores alternativas para la exportación del producto, prioritariamente a México y Viet Nam en el corto plazo y a otros países del sudeste asiático, Japón y EAU en el mediano plazo. Ello permitió arribar a un grupo de importantes definiciones, que pueden ser de utilidad práctica para el fabricante y el exportador en la toma de decisiones para la exportación del producto, respondiendo con acciones al cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del PCC.

# *Índice*

---

---

<b>Introducción</b> .....	
<b>Capítulo 1: El mercado para la exportación</b> .....	
1.1 Mercadotecnia internacional.....	
1.2 Principales decisiones de mercadotecnia internacional.....	
1.3 Factores que pueden llevar a la empresa a pensar en exportar.....	
1.4 Decisión de selección de mercados de exportación.....	
1.4.1 Investigación de mercados.....	
1.5 Mezcla de mercadotecnia internacional.....	
1.5.1 El producto para la exportación.....	
1.5.2 El precio de venta internacional.....	
1.5.3 La distribución fuera del territorio nacional.....	
1.5.4 La comunicación internacional.....	
<b>Capítulo 2: Evaluación de las variables claves para potenciar el agua mineral natural embotellada “Amaro” como producto de exportación</b> .....	
2.1 La producción de agua mineral natural embotellada en Cuba.....	
2.2 Características del agua mineral natural embotellada “Amaro”.....	
2.3 Fortalezas y debilidades del agua mineral natural embotellada “Amaro” para la exportación.....	
2.4 Principales tendencias internacionales en la producción y consumo de agua embotellada.....	
2.5 Tamizado del mercado de agua mineral natural embotellada de países seleccionados.....	
2.5.1 Análisis de las variables del tamizado.....	
2.6 Oportunidades y amenazas para la exportación de agua “Amaro”.....	
<b>Capítulo 3: Análisis DAFO y plan de acciones estratégicas para la penetración del agua mineral natural embotellada "Amaro" en mercados extranjeros</b> .....	
3.1 Análisis DAFO para la exportación del agua natural mineral embotellada “Amaro”.....	
3.2 Acciones estratégicas a desarrollar por el binomio fabricante – exportador para concretar la exportación de agua natural mineral embotellada “Amaro”.....	
3.2.1 Acciones estratégicas en el corto plazo (un año).....	
3.2.2 Acciones estratégicas en el mediano plazo (dos – tres años).....	
3.2.3 Acciones estratégicas en el largo plazo (más de cinco años).....	
<b>Conclusiones</b> .....	
<b>Recomendaciones</b> .....	

# *Introducción*

---

## **INTRODUCCIÓN**

La investigación de mercado juega un papel esencial en la esfera del comercio exterior, pues constituye la base sobre la cual una empresa podrá establecer estrategias adecuadas y tomar decisiones correctas. Es además una potente herramienta, que permite a la empresa obtener la información necesaria para establecer las políticas, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

La investigación de mercado prepara a la empresa para afrontar la difícil tarea de exportar, facilitando elementos para poder establecer estrategias comerciales, orientadas a racionalizar los recursos financieros, materiales y humanos en las exportaciones, disponiendo al final de la investigación de una información necesaria para la toma de decisiones y minimizando riesgos para alcanzar los resultados propuestos en los mercados objetivos. Uno de los errores que las empresas cometen con mayor frecuencia cuando comienzan a exportar o a ampliar sus operaciones hacia mercados extranjeros es precisamente la ausencia de una investigación previa del mercado o de una estrategia de comercialización antes de empezar la operación de exportación. Entre los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VI Congreso del Partido aparecen un grupo de ellos que están dirigidos a potenciar las acciones para el incremento de las exportaciones de nuevos productos y con mayor valor agregado.

La exportación de agua mineral natural embotellada por parte de empresas cubanas ha sido muy esporádica y tanto su volumen como los ingresos reportados también han sido mínimos. El potencial de aguas minerales del país es grande, pues cuenta con 16 manantiales con sus respectivas marcas. En el mercado nacional la primacía desde el año 1997 la ha tenido la Empresa Los Portales S. A. comercializando el agua Ciego Montero. Esta empresa ha tenido una sólida estrategia y un buen respaldo productivo. Para afianzarse en el mercado, en competencia con otras marcas reconocidas internacionalmente, firmó un contrato de marca con la Nestlé a fin de penetrar en el canal HORECA cubano, pues los millones de turistas que han ingresado al país, desconocen la marca Ciego Montero, por lo cual la estrategia de penetración utilizada fue asociándose con la Nestlé.

El tema de la exportación regular de agua mineral natural embotellada contiene otras aristas, sin embargo sería recomendable no perder de vista las experiencias ocurridas en el mercado nacional cuando una empresa extranjera decidió penetrarlo.

Situación problemática:

La Empresa de Bebidas y Refrescos de Villa Clara cuenta con capacidad productiva y ha logrado penetrar parte del mercado nacional de agua mineral. Sin embargo, dado el monopolio otorgado por el Estado a otra empresa cubana vinculada a una firma extranjera, la alternativa para el incremento de sus producciones está en los mercados externos; pero los mismos no han sido estudiados suficientemente para penetrarlos.

Problema:

¿Cómo evaluar las alternativas para convertir el agua mineral natural embotellada AMARO en un producto de exportación, al no existir experiencias cubanas consolidadas en la exportación de agua?

Hipótesis:

Si se evalúan las posibles alternativas de exportación del agua mineral embotellada Amaro, es posible convertirlo en un producto exportable.

Objetivo general:

Evaluar las posibles alternativas de exportación del agua mineral natural AMARO.

Los objetivos específicos:

- Sistematizar los principales conceptos, categorías, métodos y técnicas vinculados a la exportación y a las estrategias de marketing internacional.
- Diagnosticar a partir del análisis DAFO y del tamizado de mercados extranjeros relativos al agua mineral natural AMARO las posibilidades para su exportación.
- Proponer las decisiones de penetración en los mercados seleccionados para el corto, mediano y largo plazos.

En la provincia de Villa Clara, entre los productos en fomento para la exportación aprobados por el MINCEX, se encuentra el agua mineral natural embotellada "AMARO" que se produce y envasa en botellas pet por parte de la Empresa de Bebidas y Refrescos. Dicha entidad ha trabajado en la preparación del producto para

la exportación, al mismo tiempo que se ha pensado que la Empresa CUBAHIDRÁULICA se ocupe de la comercialización internacional de este producto.

En la actualidad el agua AMARO es admirada por ser pura y bacteriológicamente libre de contaminación, con alta potabilidad y capaz de contrarrestar afectaciones digestivas. Esta agua se encuentra certificada por el Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control - HACCP- además de someterse a pruebas de rigor cada lote que se comercializa mediante un laboratorio de microbiología que se responsabiliza con su examen regular y sistemático.

Para poder cumplir los objetivos propuestos, la tesis se estructura en tres capítulos, en los que se expone el marco teórico de la estrategia de exportación a partir de la información que brindan diferentes estudios de mercados, donde la evaluación de un grupo de variables comparables de diversos países, permitiría aportar los suficientes elementos para la toma de decisiones de penetración de mercados de exportación.

# *Capítulo 1*

*El mercadeo para la exportación*

---

## **CAPITULO 1. El mercadeo para la exportación**

La economía cubana se encuentra en franco proceso de transformación a partir de la actualización de su modelo de desarrollo, que se irá consolidando en los próximos 5 años con la instrumentación de los lineamientos de la política económica y social del país aprobados en el VI Congreso del Partido.

Una de las variables fundamentales del nuevo modelo será el perfeccionamiento del comercio exterior, ya que como Cuba se caracteriza por tener una economía abierta, para el logro de su crecimiento y desarrollo, el proceso de reproducción ampliada debe concebir una alta participación de su gestión económica internacional. De ahí la importancia que tiene la utilización de instrumentos de mercadeo internacional en la gestión de exportación de las empresas cubanas.

Las reglas de juego en el mercado internacional son muy diferentes a las que se aplican en la economía interna, pues conocer las características de los mercados externos es más difícil, la adaptación del producto a los mercados es más compleja, engorrosa y costosa, por lo cual es un proceso más lento; el control sobre los canales de distribución es menos directo y sus resultados muchas veces dependen de la sagacidad negociadora con distribuidores extranjeros o de la concreción de alianzas, muchas veces obligatorias. Al mismo tiempo exportar conlleva un mayor esfuerzo empresarial, desde el punto de vista tecnológico, de capacitación del personal y de gastos logísticos, lo que eleva los costos de venta y promoción, a la vez que la distribución física transcurre por un camino más largo y complicado. Exportar implica además disponer de una excelente capacidad financiera, siendo mucho más complicada la toma de decisiones, a la vez que la retroalimentación del mercado es más difícil y hay que aprender a lidiar con la competencia.

La exportación implica además el conocimiento de las políticas comerciales de los diferentes países/mercados objetivos, sus barreras arancelarias y no arancelarias, los riesgos de cambio de divisas, así como las diferencias legislativas entre unos y otros países, unidas a las normas y procedimientos establecidos en ellos para la entrada de productos extranjeros.

### 1.1 Mercadotecnia internacional

La mayoría de los autores coinciden en las definiciones del marketing internacional, sin embargo sugerimos que “Marketing Internacional es el conjunto de actividades de comercialización dirigidas a ofertar los productos (bienes, servicios o ideas) a una pluralidad de naciones. Es el resultado de las actividades empresariales que dirigen el flujo de las mercancías y servicios de una compañía a consumidores o usuarios en más de una nación.” así como que “Marketing Internacional es una técnica de gestión empresarial a través de la cual la empresa pretende obtener un beneficio, aprovechando las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores y haciendo frente a la competencia internacional”

Sin embargo, a pesar de todo lo que se ha explicado hasta aquí, la internacionalización de la empresa tiene sus muy importantes ventajas tales como:

- Mayor volumen de producción, lo que puede justificar nuevas inversiones en procesos de producción más productivos y redundar en un incremento de la eficacia.
- Perfeccionamiento de las técnicas de marketing mediante el contacto con un abanico ampliado de mercados, productos y competidores.
- Mayores oportunidades de compensar la disminución de ventas en un mercado por las de otro.
- Conocimiento actualizado de los avances técnicos e innovaciones que se producen en otros lugares.
- Oportunidades de adquirir experiencia en diseño, desarrollo y producción de bienes y servicios para los que, de momento, no exista demanda en el mercado interior.
- De la experiencia internacional se deriva de forma directa un incremento en la capacidad para competir con empresas extranjeras que pretendan introducir sus productos en el mercado nacional.

El Marketing comprende actividades tales como la investigación de mercados, el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y las políticas de producto, precio, distribución y promoción. En este sentido, las actividades del marketing nacional y el internacional son similares. Sin embargo, el hecho de que los clientes potenciales se encuentren en mercados exteriores y no únicamente en el mercado

propio, que la competencia internacional sea mayor y que la empresa deba operar en mercados con características y marcos legales distintos, hacen que las técnicas de marketing sean más complejas, y que tanto la formulación de la estrategia como su implantación sean sustancialmente distintas con respecto al marketing nacional.

Concretamente, se pueden establecer las siguientes diferencias entre marketing nacional e internacional:

- *El entorno internacional es más complejo.* El entorno económico, cultural, legal y político propio de cada país hace que la empresa se enfrente con mercados muy distintos. Los países tienen diferentes idiomas, culturas, legislaciones, niveles de desarrollo económico, monedas, etc. El marketing internacional incluye la investigación y el análisis de estas diferencias y su implicación en la estrategia internacional, especialmente en el marketing-mix.
- *La empresa se enfrenta a una competencia internacional.* Cuando la empresa extiende sus actividades al ámbito internacional se encuentra con competidores procedentes de todo el mundo. En su mercado local actuarán empresas competidoras extranjeras, pero en los mercados mundiales el número de competidores es muy superior y también lo son su tamaño y sus fortalezas. La oferta de productos y servicios en mercados internacionales es muy variada y, generalmente, desconocida para la empresa que inicia su proceso de internacionalización.
- *La selección de mercados.* Es un componente exclusivo del marketing internacional. En el marketing nacional no es necesario realizar ninguna selección de mercados, ya que sólo existe uno: el mercado propio. Sin embargo, la empresa internacional ha de seleccionar los mercados en los que va a operar. No pueden ser todos: habrá que eliminar aquellos que no ofrecen ventajas y oportunidades, o aquellos que, a pesar de ser favorables, sean de difícil acceso por razones como la lejanía física, restricciones legales, falta de recursos, falta de capacidad productiva, etc.
- *La selección de las formas de entrada.* Al igual que la selección de mercados, también es una estrategia exclusiva del marketing internacional. Una vez seleccionados los mercados, la empresa habrá de decidir la forma de

introducirse en los mismos. Exceptuando los casos en los que se crea un establecimiento comercial o un centro de producción, las demás formas de entrada se realizan con la colaboración de intermediarios: agentes, distribuidores, licenciarios, franquiciados, socios en joint - venture, socios en alianzas estratégicas, etc. Las opciones son muchas. Cada una de ellas implica un cierto grado de compromiso con el mercado, una determinada inversión y un mayor o menor contacto con el cliente final.

- *Coordinación de los planes de marketing en cada mercado.* La gestión del marketing internacional incluye la coordinación e integración de los programas de marketing en los mercados exteriores en un programa multinacional. Este debe cumplir los objetivos generales del grupo, evitar duplicidades en el funcionamiento global de la empresa, aprovechar las sinergias y fomentar el intercambio de experiencias de unos mercados a otros.

Para que una empresa pueda acceder a mercados extranjeros requiere de un Departamento de Marketing Internacional con las siguientes funciones:

- *Investigación de mercados exteriores.* El responsable de marketing internacional deberá conocer la situación y evolución de los mercados en los que opera la empresa o aquellos a los que desea expandir sus actividades. Periódicamente, se han de llevar a cabo investigaciones de mercado, bien desde la empresa o bien encargando los estudios a consultoras especializadas. También es conveniente la implantación de un sistema de información continuo de los mercados exteriores que recoja, clasifique y almacene todas las noticias de distribuidores, agentes, subsidiarias propias y otro tipo de fuentes de información externa (bases de datos, boletines, suscripciones a revistas sectoriales que ofrezcan información de mercados exteriores, etc.)
- *Plan de marketing internacional.* Consiste en la formulación, implantación y evaluación del plan de marketing internacional anual y a medio plazo (generalmente a tres o cinco años). Para llevar a cabo esta función se han de conocer con detalle los objetivos generales y particulares de la empresa con relación a su internacionalización, y se ha de tener un conocimiento exhaustivo de los productos o servicios que se comercializan, las capacidades de la

empresa y el ámbito internacional en el que se desarrolla su actividad. Además, es importante mantener una relación fluida con el resto de los departamentos funcionales, tales como producción, finanzas, comercial, etc.

- *Organización interna y externa.* Organización del departamento, estableciendo funciones y responsabilidades. Se debe llevar un control periódico de la red exterior de la empresa en función de las formas de entrada que se elijan para cada mercado. La organización del servicio post-venta en mercados exteriores debe realizarse desde el departamento de marketing internacional
- *Administración.* Esta actividad incluye todos los trámites relativos a la operativa internacional: condiciones de contratación, emisión de facturas, certificados de exportación, aduanas, cobros y pagos internacionales, etc., control de presupuestos; se exceptúa la gestión logística.
- *Logística.* Comprende la recepción y tratamiento de pedidos, dando curso a las expediciones con todas las actividades de transporte y logísticas que ello implica. Se ha de seleccionar la vía de transporte para cada envío, el embalaje a utilizar, las condiciones del envío, el cumplimiento de los plazos de entrega, el control de inventarios y almacenes, etc.

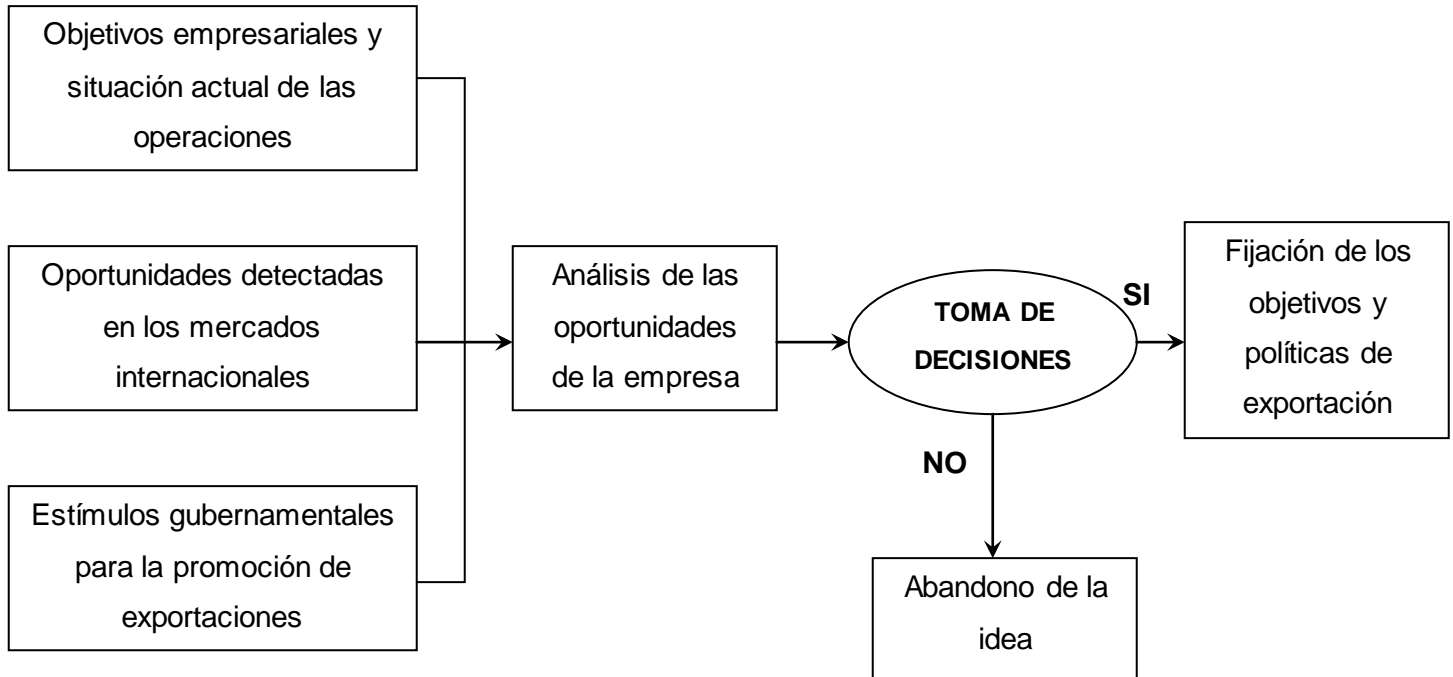
### **1.2 Principales decisiones de mercadotecnia internacional**

Entre las principales decisiones de marketing internacional a las que se enfrenta una empresa tenemos:

1. *Decisión de mercadotecnia internacional* que determina si las oportunidades en el exterior y los recursos de la empresa son lo suficientemente atractivos para justificar un interés general en el comercio exterior.
2. *Decisión de selección de mercados* determina a qué mercados entrar.
3. *Decisión de entrada y operaciones* determina la mejor forma de entrar y operar en un mercado exterior atractivo.
4. *Decisiones sobre la mezcla de marketing internacional* donde se trata de crear un producto apropiado, precio, distribución y programa de promociones para ese mercado.

5. *Decisión de organización de mercadotecnia internacional* determina la mejor forma para que la compañía logre y mantenga control sobre sus operaciones comerciales internacionales.

Esquema del proceso de decisión relacionado con la entrada al negocio de exportación:



### 1.3 Factores que pueden llevar a la empresa a pensar en exportar

Entre estos tenemos:

#### 1. *Objetivos empresariales*

- La innovación, los competidores, los mercados y la apreciación de los productos en los mercados exteriores podrán ser conocidos mejor si la empresa es parte de esos mercados.
- El mercado doméstico puede tener fluctuaciones de tipo estacional que permitan dirigir capacidad productiva subutilizada hacia mercados exteriores.(ej. artículos de temporada)
- El mercado nacional se está reduciendo o puede hacerlo por la entrada de competidores extranjeros.
- Se puede desear ganar la imagen de una empresa internacional, globalizada.

- En muchas ocasiones, la decisión de exportar se basa en apreciaciones personales de la alta dirección de la empresa que encuentra esta diversificación internacional como el único camino para asegurar un equilibrado crecimiento o el mantenimiento de los niveles actuales del beneficio.
- Modernización de las instalaciones. La tecnología más avanzada le permitirá obtener un producto de mejor calidad y por tanto una capacidad adicional de producción por unidad de tiempo a un menor costo.
- Pedidos casuales de importadores tal vez conocidos a través de una feria o una misión al exterior (y muchas veces no nos preguntamos si vale la pena aceptar pedidos sin que exista un plan de mercado)
- Alargamiento del ciclo de vida de un producto: hay casos donde los productos que ya alcanzaron su madurez o inclusive iniciaron su fase de declive en el mercado interno, son exportados a mercados donde el nivel tecnológico general es inferior (ej.: autos o equipamiento, maquinarias)

Otras razones o motivos para que una empresa se decida a exportar:

- Participar de las ventajas de acuerdos comerciales
- Disfrutar de ventajas fiscales e incentivos del gobierno
- Exportar tecnología e innovación
- Tener menos competencia en el mercado internacional que en el nacional

Razones adicionales para empresas de países subdesarrollados son:

- Obtener moneda libremente convertible
- Coadyuvar al equilibrio de la Balanza de Pagos y Balanza Comercial
- Aliviar deuda externa
- Incrementar la calidad de los renglones exportables
- Emplear fuerza de trabajo en industrias de exportación
- Aprender métodos gerenciales de avanzada

### *2. Oportunidades detectadas en mercados internacionales*

Estas oportunidades se descubren mediante los estudios y boletines emitidos por las entidades creadas por los gobiernos para fomentar las exportaciones, de las Cámaras de Comercio e Industria, por informaciones de Ferias y Exposiciones, revistas especializadas, bancos, etc.

### *3. Estímulos a las exportaciones otorgados por los gobiernos.*

Los reintegros, e incluso la disminución o la anulación de ciertos tributos fiscales, o las propias facilidades de financiamiento a intereses reducidos son fuertes estímulos pero hay que tener en cuenta que los estímulos fiscales por sí solos no aseguran el éxito de las actividades de exportación de la empresa.

Otras medidas de fomento a la exportación pueden ser exención de aranceles en la importación de insumos, materias primas y otros necesarios para producir la exportación o el montaje de ferias y exposiciones en el extranjero financiadas por el Estado.

#### **1.4 Decisión de selección de mercados de exportación**

La experiencia demuestra que muchas empresas empiezan a exportar por la casualidad de haber recibido un pedido del exterior o de haber entrado en contacto con un potencial cliente extranjero a través de una Cámara de Comercio, la recomendación de la Oficina Comercial de alguna Embajada o la visita de algún comprador foráneo en una feria de muestras.

La búsqueda de clientes potenciales, para la empresa que se inicia en la exportación debe realizarse en la medida de lo posible hacia países que ofrezcan pocos riesgos y que estén relativamente cercanos y bien conectados para el transporte de mercancías.

Es mejor ceñirse a vender sobre unos pocos mercados y de fácil acceso que intentar aventurarse en demasiados mercados sin considerar que el reducido volumen de las exportaciones propias daría fácil entrada a otros mercados en donde los gastos de exportación podrían reducirse en forma sustancial.

Con una pre delimitación inicial pueden detectarse clientes potenciales buscando en los Anuarios Comerciales de los países o inquiriendo tal información a las Oficinas Comerciales de las Embajadas o a las Cámaras de Comercio del país como del extranjero, o acudiendo a las Cámaras bilaterales o mixtas. Los bancos nacionales con sucursal en tales países suelen también estar en disposición de facilitar listas de potenciales clientes.

Otra vía de búsqueda suelen ser las misiones comerciales y la participación en Ferias y Exposiciones.

De la misma manera, las organizaciones de exportadores y los boletines y revistas publicados por las Cámaras de Comercio contienen oportunidades comerciales que sirven para la búsqueda de potenciales clientes.

#### **1.4.1 Investigación de mercados**

Hasta aquí es básico conocer que para realizar mercadotecnia internacional efectiva es preciso conocer bien los mercados exteriores y su entorno.

La Investigación de Mercados Internacionales permite llegar a ese conocimiento. Esta es igual a la de los mercados nacionales en cuanto a métodos y técnicas. La diferencia radica en los mercados estudiados y en los problemas específicos que se abordan y tratan de resolver con la investigación.

En este tipo de estudios de mercado se suele obtener información sobre:

- Los productos ya concurrentes en el mercado: marcas, precio, presentación, cuotas de mercados cubiertas por cada marca.
- Capacidad global de absorción del mercado y tendencias previsibles.
- Publicidad más aconsejable para entrar en el mercado: medios empleados por la concurrencia, revistas técnicas existentes, circulación y periodicidad de los diarios especializados o más leídos por el tipo medio de cliente a quien se dirige el producto que se trata de exportar.
- Plazos de entrega usuales, sistemas de pago, descuentos que se aplican, gastos, bonificaciones, etc.
- Puntos de venta existentes. Requerimientos precisos en ellos con el fin de que el exportador pueda adaptar su producto a las necesidades del mercado.
- Tipos de folletos que se recomiendan, idioma a emplear, factores psicológicos de venta, cacofonías poco aconsejables según la lengua del país receptor.
- Los circuitos de distribución más utilizados: grandes almacenes, casas de pedidos por correo, mayoristas, agentes de compra, etc.
- Aranceles y trabas no arancelarias que deben superar los productos analizados para introducirse en el mercado.
- Legislación aplicable para las operaciones comerciales que quieran llevarse a cabo en el país escogido.
- Protección que se facilita a patentes, marcas y diseños.

La lista no puede considerarse exhaustiva ni mucho menos, cada exportador deberá ver sus propias necesidades y hacer o encargar a agencias especializadas una investigación de mercados en consonancia con estas necesidades.

Sin embargo, todavía hay muchas empresas e instituciones que no utilizan la Investigación de Mercados pues aún no reconocen el valor de la misma y la consideran un lujo innecesario.

Una empresa u organización comienza a apreciar el valor de la investigación de mercados cuando se da cuenta de que, para tener éxito, debe ofrecer los productos que el posible comprador desea y no los que ella quiere vender. Entonces es evidente que la empresa debe averiguar qué es lo que desea el comprador.

Otro error en el que se suele incurrir es considerar que la investigación de mercados consiste en una sola operación. Los empresarios que tengan esta opinión olvidan que, con el tiempo, pueden cambiar las condiciones reinantes en un mercado: la competencia, las necesidades del comprador y las circunstancias económicas y de otra índole que influyen en el mercado cambian.

Si una empresa está al tanto de los cambios que se producen en un mercado, podrá adaptar su política en consecuencia.

### **1.5 Mezcla de mercadotecnia internacional**

El mercadeo internacional pasa necesariamente por el desarrollo de las cuatro variables de la mercadotecnia, adaptándolas a los mercados objetivos. Por tanto, la Empresa debe tomar muy en cuenta, la adaptación de su producto, la determinación de sus precios, la distribución internacional de los mismos y las estrategias de comunicación con los importadores, así como la retroalimentación acerca de la percepción de los consumidores finales sobre el producto propio.

Asimismo, estas variables deben ajustarse en una mezcla específica para cada mercado, pues no son homogéneos y lo que puede ser muy eficaz en un país, puede ser muy ineficaz en otro.

#### **1.5.1 El producto para la exportación**

Se han identificado **cinco estrategias** posibles para adaptar un producto y su comunicación a un mercado extranjero:

1. *Un mismo producto y un mismo mensaje a nivel mundial.* Ej.: PEPSI COLA.

2. *El mismo producto, pero con modificación de las comunicaciones.* Esta estrategia es práctica cuando el mismo producto puede servir para satisfacer diferentes necesidades en mercados internacionales. Esta tiene un costo relativamente bajo de implantación.
3. *Adaptación del producto, extensión de las comunicaciones.* En esta estrategia se emplea en el extranjero esencialmente el mismo mensaje promocional que en el país de origen, pero el producto se modifica para adaptarlo a las condiciones locales. Ej.: los aparatos eléctricos que se modifican según los distintos voltajes.
4. *Adaptación doble.* Tanto el producto como el mensaje se modifican para adaptarlos al mercado externo.
5. *Invencción de productos:* Implica crear un nuevo artículo para satisfacer una necesidad en otros países. Esta parece ser la más cara de todas las estrategias, pero las remuneraciones para la compañía con éxito también parecen ser las más grandes.

### **1.5.2 El precio de venta internacional**

El precio es la parte esencial del plan de marketing internacional de una empresa. Debe establecerse de acuerdo con un criterio estratégico en función del segmento de mercado que se haya elegido para introducirse.

Como es propio de cualquier actividad de marketing, el precio de venta, siempre que se cubran unos mínimos en la calidad del producto y el servicio, es el factor determinante para la penetración en el mercado. Un precio elevado puede afectar el crecimiento de las ventas, mientras que un precio bajo afecta directamente el beneficio.

La política de precios en mercados internacionales estará determinada por:

- Lo que el mercado está en condiciones de admitir
- La cantidad de inversión utilizada.
- El volumen de ventas alcanzable
- Los costos y los riesgos asumibles para determinado volumen de ventas.

En el marketing internacional es muy frecuente que al resultar muy difícil la determinación de precios “a priori”, esta no se realice hasta no haber cuantificado todos los costos derivados de la salida y colocación final del producto en el exterior.

Los objetivos de determinar adecuadamente los precios son:

- Conseguir un específico nivel de beneficios
- Obtener una determinada imagen del producto
- Conseguir o mantener una determinada cuota de mercado.
- Reforzar la diferencia del producto frente a la competencia, etc.

Suministrar productos a los compradores extranjeros supone para la empresa exportadora mayores costos unitarios que el suministro a clientes nacionales.

El desglose del precio base de cotización se fundamenta en:

- *Precio de costo*: es el importe de los costos de la empresa hasta poner el producto a la venta. A esto se le añadirá el costo de modificar el producto para el mercado extranjero (si es el caso). A grandes rasgos, la empresa analiza los costos de mano de obra, materiales, gastos directos e indirectos, gastos generales y administrativos, costos de distribución, promoción y comercialización en general.

- *Costos adicionales propios de la exportación*. Ej. el personal, investigaciones realizadas, embalaje de expedición, envase, transporte(interno y hasta el puerto de salida), costo de manipulación en el puerto de salida, costo de documentos de embarque, eventuales facturas consulares y certificados de origen, eventuales impuestos a la exportación, costo del seguro, costo del transporte.

- *Costos incurridos para la entrada al país*. Se incluyen costos de manipulación en puerto de destino, costo de descarga en destino, tasa de importación y tasas varias (derechos arancelarios e impuestos percibidos en aduanas: IVA, por ejemplo), comisiones de los agentes de importación y cobertura de los riesgos derivados de la oscilación de los tipos de cambio.

- *Margen de beneficios* que estimamos conveniente obtener: teniendo en cuenta además el margen o sobrepeso del importador, del mayorista y del detallista, para poder saber cuál va a ser el precio final al consumidor (incluyendo nuestro margen).

La capacidad de la empresa para fijar el precio dependerá enormemente de la estrategia de la empresa y de las características del entorno.

Para fijar precios internacionales se debe:

- Dar precio lo más parecido posible a los competidores: Para lo que se debe vender lo más cerca que se pueda al consumidor final; la venta debe ser CIF.

- Facilitar la interpretación de los precios, se debe presentar en el idioma del comprador, en su moneda y utilizando las especificaciones propias de su país.
- Intentar evitar conflictos: para lo que se deben pactar las condiciones de entrega (INCOTERMS 2010) y someter los conflictos al laudo de un árbitro.

Los INCOTERMS/2010 consisten en una serie de términos utilizados mundialmente en los contratos internacionales con el fin de precisar las obligaciones de las partes a la hora de la entrega de las mercancías.

Conviene hacer referencia a dos temas estrechamente ligados con el precio en la venta internacional: las condiciones de pago y financiación de las operaciones internacionales.

En los contratos de compraventa internacional, además de otras cuestiones, se fijan el precio de la transacción y la forma de efectuar el pago.

Cada una de las partes tiende a fijar un clausulado que contenga las condiciones más favorables para cada una de ellas. Es necesario acordar:

- *La moneda de la transacción*, muy importante para evitar el riesgo de cambio. Siempre debe tratarse de vender en “monedas duras”.
- *El medio de pago*: existe una gran variedad según impliquen crédito por parte del comprador o del vendedor.

Así el comprador puede pagar antes de recibir la mercancía, con posterioridad a la recepción de la misma o, finalmente, de forma simultánea contra la entrega. Lógicamente se debe tender a exigir, en la medida de nuestras posibilidades, que los pagos sean mediante sistemas muy seguros (aval bancario o crédito documentario) o previos a la entrega de la mercancía (transferencia o cheque)

- *El riesgo de impago*: se habla de dos tipos de riesgos: comerciales y políticos:

Los riesgos comerciales son los derivados del incumplimiento de la promesa de pedido (que acarrea la pérdida de las cantidades invertidas en el suministro) o, el más común, de simple impago de la mercancía suministrada por insolvencia del comprador.

Los riesgos políticos corresponden al mismo tipo de resoluciones de contratos o impagos pero no derivados de hechos imputables al comprador sino a razones

políticas (restricciones gubernamentales sobre los pagos al exterior, golpes de estado, situaciones bélicas, etc.)

- *La financiación*: es de tal importancia que muchas veces el componente financiero de la operación condiciona su competitividad frente a otras ofertas.

En muchos casos, los gobiernos, a través de los créditos suministran a los exportadores la posibilidad de acceder a unas magníficas condiciones de financiación.

### **1.5.3 La distribución fuera del territorio nacional**

Cuando una empresa se expande fuera de su territorio nacional, el éxito a la hora de hallar un canal de distribución adecuado a su mercado es tan importante como en el propio territorio. Un error en la decisión sobre los canales a utilizar puede afectar negativamente a los recursos de la empresa, especialmente si esta es pequeña.

Los factores principales a tener en cuenta son:

- *Costos*: Dado que los mercados extranjeros suponen mayores distancias, los costos de distribución física son superiores. Pero el costo adicional de atender los mercados extranjeros incluye más conceptos que la distribución física: el *costo de embalaje* es superior; el *costo de administración de pedidos* es mucho mayor ya que la documentación requerida puede ser considerable (habrá que obtener certificados de origen, conocimientos de embarque, etc.); la *existencia de capitales de trabajo cada vez mayores* para financiar las existencias en tránsito desde el proveedor al consumidor o intermediario extranjero tienen importantes consecuencias financieras, especialmente si los mercados están muy alejados del punto de producción del proveedor.
- *Entorno local*: Ej. la legislación vigente puede determinar la estructura del sistema de distribución, las normas legales pueden cambiar con gran rapidez, variando de forma drástica todo lo que rodea a la distribución.
- *Moneda*: Los pagos dentro del canal de distribución resultan complicados en los mercados extranjeros, ya que las monedas son diferentes y existen problemas de cambio. A esto habría que añadir el problema que supondría la tasa de inflación alta, así como que hubiera problemas legales para la transferencia de dinero, como en el caso de existencia de controles de cambio

- *Comunicaciones*: La distancia hace que las comunicaciones entre proveedor e intermediario resulten más difíciles.

#### 1.5.4 La comunicación internacional

El conocimiento del idioma, las técnicas comerciales, la empatía con la contraparte, entender la cultura y otras, son parte fundamental de la gestión del mercado internacional. Los aspectos culturales a tener en cuenta en la comunicación internacional son:

Tiempo Espacio	Edad	Hospitalidad
Historia	Sexo	Humor
Educación	Religión	Alimentación
Política	Supersticiones	Idioma
Lenguaje corporativo	Saludo	Presentes
Protocolo	Higiene	Color
Etiqueta	Valores	Folclor

La comunicación internacional es utilizada por las empresas exportadoras para dar a conocer sus productos a nivel mundial y como apoyo de la actividad personal que desarrollan sus vendedores.

Salvo excepciones, es imposible desarrollarla de forma homogénea en todos los mercados exteriores, hay que tener en cuenta frases idiomáticas, argumentos de venta, etc. Es por eso que muchas veces se encargan las campañas a agencias nacionales, aunque las grandes agencias se han convertido en multinacionales.

Los medios más idóneos para la comunicación internacional son los siguientes:

- Periódicos, revistas y otras publicaciones de índole comercial
- Envíos por correo directo a posibles consumidores (de existir mailing list) o envíos a Ministerios, sociedades profesionales, institutos de investigación, fábricas, etc.
- Asistencia a Ferias y Exposiciones
- Misiones comerciales
- Venta personal

## Capítulo 2

---

**CAPÍTULO 2.** *Evaluación de las variables claves para potenciar el agua mineral natural embotellada "Amaro" como producto de exportación*

## **CAPÍTULO 2. Evaluación de las variables claves para potenciar el agua mineral natural embotellada “Amaro” como producto de exportación.**

### **2.1. La producción de agua mineral natural embotellada en Cuba**

El agua químicamente pura está formada por moléculas de H<sub>2</sub>O, no contiene ningún tipo de microorganismo ni materias extrañas. Entre sus propiedades está una gran capacidad disolvente, lo que explica que el agua natural contiene nutrientes minerales necesarios para el organismo humano. Adquiere estos durante el ciclo hidrológico y/o en su infiltración por la corteza terrestre. También puede aportar sustancias químicas nocivas y microorganismos patógenos que pueden perjudicar la salud de la población que la consume.

Dentro de las aguas naturales deben destacarse las denominadas aguas minerales. Se distinguen del resto de las aguas naturales en que poseen prácticamente invariables su caudal, temperatura y composición química y bacteriológica. Se obtienen directamente de fuentes naturales o perforadas de aguas subterráneas procedentes de estratos acuíferos. Por lo general, éstas deben poseer más de un gramo de minerales disueltos por kilogramo de agua o bien componentes especiales en cantidad superior en proporciones establecidas.

De la mineralización total del agua dependen muchas propiedades de gran significación bioquímica (efectos osmóticos, densidad, viscosidad, etc.). Cuando presentan reconocida acción terapéutica estas aguas se denominan mineromedicinales y la mayoría de los efectos sobre el organismo se relacionan con su composición o contenido de iones disueltos: sodio, calcio, magnesio, potasio, litio, hierro, cloruro, sulfato, bicarbonato, fluoruro, yoduro, etc. Para que un agua sea reconocida como mineromedicinal debe pasar diversos controles químicos, farmacológicos y biológicos

El aspecto que mas llama la atención sobre la importancia actual y futura de este sector de las aguas minerales es su crecimiento debido fundamentalmente al

desarrollo del turismo internacional. Un ejemplo claro es que de unas 6 marcas de aguas que se comercializaban en la década del 70 en la actualidad se a duplicado esta cifra y se comercializan 16 marcas de agua envasadas e igual número de plantas embotelladoras, las que se relacionan en la Tabla (Álvarez y Moreno, 1996). Actualmente la industria de las aguas minerales y mineromedicinales envasadas supone un sector económico importante dentro de las bebidas no alcohólicas, necesarias para el desarrollo del turismo.

Marcas de agua comercializadas en Cuba, por provincias:

<b>Provincia</b>	<b>Nombre de la marca</b>
Pinar del Río	Los Portales
La Habana La Habana	Copey Santa Bárbara
Matanzas	Yumurí
Villa Clara	Amaro
Cienfuegos	Ciego Montero
Santí Spíritu	San José del Lago
Ciego de Ávila	La Palma
Camagüey Camagüey	Peña Azul Tínima
Holguín	Mayabe
Granma	Monte alto
Santiago de Cuba	Caney

---



---

Guantánamo	Sierra Canasta y Porto Santo
Isla de La Juventud	La Cotorra

De acuerdo con Cuba Trade, hasta 1997 la importación dominaba el mercado de agua mineral en Cuba. Ese año Nestlé compró 50% de la embotelladora italiana San Pellegrino y formó una empresa de riesgo compartido con la Corporación Coralsa, SA, del Ministerio de la Industria Alimentaria de Cuba. Esta sociedad opera con el nombre de Los Portales SA y posee la marca Ciego Montero, primera – casi única - en agua mineral y refrescos de cola en la isla. En menos de 3 años la empresa capturó 95% de las ventas de agua mineral, que cerraron en 20 millones de dólares para 1999. Ya, hacia el 2010, Los Portales S.A. continúa como la empresa líder del sector como productora y comercializadora de aguas minerales naturales y carbonatadas con una cuota del mercado que supera el 80 % del total. Su planta embotelladora de Ciego Montero, capaz de producir 4 200 unidades por hora, amplió recientemente su capacidad instalada para alcanzar en la actualidad las 12 mil unidades por hora, lo que garantiza una oferta estable a los distintos segmentos del mercado nacional, siendo su participación decisiva en el canal HORECA.

Nestlé ha visto en Cuba una plataforma para extender sus operaciones en el área del Caribe, sin embargo sus incursiones en la exportación han estado limitadas pues, el crecimiento de la afluencia del turismo extranjero a Cuba en los últimos años, le garantiza seguridad en sus ventas, las que seguirá respaldando con la ampliación de las capacidades de producción.

El resto de los productores nacionales, satisfacen pequeños segmentos locales, limitados por la baja capacidad de producción, así como diferentes obstáculos en el envase y la distribución, excluyendo de este grupo a la Empresa de Bebidas y Refrescos de Villa Clara, que con su agua mineral natural AMARO, incursiona en el mercado HORECA, así como en las cadenas de tiendas en divisas, sectores hospitalarios de la capital del país, así como garantizando el agua potable a los colaboradores cubanos en Haití.

## 2.2. Características del agua Mineral Natural AMARO

En la provincia de Villa Clara, a partir de orientaciones recibidas por las empresas de la subordinación local y nacional de parte de sus Ministerios y en estrecho trabajo realizado por la Dirección Provincial del MEP, la OTN, las Delegaciones del MINCEX y la Cámara de Comercio, así como el Consejo de la Administración Provincial, fueron presentados un total de 34 productos a ser incluidos en el Programa de Desarrollo de Productos en Fomento para la Exportación para el período 2010 – 2015, creándose el Grupo Territorial para el fomento de productos de exportación y sustitución de importaciones. Cada organismo debería responder por determinados productos. Posteriormente fueron conciliados los 34 productos entre los Ministerios ramales y el MINCEX, llegándose a aprobar un total de 24 productos a ser incluidos en la primera etapa del Programa de Desarrollo de Productos en Fomento. Entre este último grupo, estaba incluida el agua mineral natural “Amaro”.

El producto seleccionado, elaborado con agua mineral natural procedente de pozos debidamente identificados, la cual mediante tuberías y bombas llega directamente a la fábrica donde se procesa y envasa. Según Norma Empresa Agua Mineral Natural Especificaciones de Calidad NEIAL1665.40 2008 el producto cumple con especificaciones de proceso tecnológico, materias primas y materiales. Las especificaciones del Agua Mineral Natural, según NC 297: 2005: Aguas Minerales Naturales Envasadas, plantean que debe ser extraída de los Pozos de Amaro II.

En 1911 fue descubierto el primer pozo en manantiales de agua pura con reconocidos avales. La antañá fábrica fue modernizada y los caudales de inicio centenarios en su explotación recesaron a fin de cumplir disposiciones sanitarias. Sin embargo, nuevos pozos, situados a 1,7 km de la procesadora y en un área virgen, garantizan el flujo continuo que atestiguan personalidades como Joaquín Albarrán, quien consideró el sitio «una gloria nacional»; en tanto otro célebre de la época, el doctor Gustavo Pittaluga, determinó que son sus aguas «las mejores por su constitución química, no solo en Cuba, sino también en Europa.»

Es válido señalar que por sus propiedades curativas las aguas de los manantiales de Amaro, ricas en magnesio y hierro, comenzaron a adquirir fama desde 1885 cuando

funcionó allí un balneario de dos plantas, hecho de tablas, que se conserva en alguna que otra estampa.

Fueron avaladas por autoridades médicas como el doctor Ángel Arturo Aballí - entre otros tantos - y refrendadas por Emilio Roig de Leuchsenring (El libro de Cuba -1925), en el cual asevera que las aguas de Amaro, junto a otras del territorio, por su pureza y bondades naturales favorables al mantenimiento de la salud, eran - exportadas en grandes cantidades para el consumo mundial - socavando el prestigio de otras renombradas entonces.

En 1911 merecieron la medalla dorada en la feria comercial de La Habana, un año después alcanzan esa propia condición en similar evento convocado en Camagüey, y en 1917 se corona y se le acredita el Gran Premio en Milano, Italia.

Las instalaciones de embotellado sufrieron una remodelación capital. De Italia llegó la tecnología que se ha acoplado a otras modalidades de las existentes con anterioridad. La fuente del agua Amaro, es capaz de entregar 5 litros por segundo, sin embargo, a fin de protegerla en función de que sus aguas no cambien su composición química, ni su transparencia y gusto por 25 años, su caudal de explotación real no debe pasar de los 2 litros por segundo. Ello equivale a decir que explotándose a esa capacidad, sería capaz de generar 57600 litros en una jornada de 8 horas o 115 200 litros en dos turnos de trabajo, o sea, un 60 % de la capacidad actual de producción del agua Ciego Montero.

Pero bien, la capacidad de embotellado está muy por debajo aún de la capacidad de la fuente. El establecimiento produce agua mineral natural en tres tipos de depósitos: en botellas de 500 ml, galones de 4 litros y botellones de 19, además de refresco de sirope a granel; este último, destinado al mercado nacional.

Aunque realmente se cuenta con una competencia fuerte, las aguas minero naturales de esa zona villaclareña poseen virtudes terapéuticas avaladas por autoridades médicas, que la hacen atractiva en el mercado. La planta embotelladora instalada allí podría quintuplicar la capacidad actual en dependencia de la demanda del mercado, pues hoy solo explota el 15, 6 % de la capacidad de la fuente. Es, en este punto donde aparece la alternativa de la exportación, a mercados de distintos países, dadas

las limitaciones del mercado interno, que depende más de la demanda del turismo extranjero que de la demanda de la población, no acostumbrada al consumo de aguas envasadas, dadas las garantías que ofrece el abasto de agua potable por redes públicas y limitada además por los ingresos reales, lo que convierte a este producto desde la lógica del nacional en un lujo.

Las aguas de Amaro, son certificadas por el Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control -HACCP- además de someterse a pruebas de rigor cada lote que se comercializa mediante un laboratorio de microbiología que se responsabiliza con el examen regular y sistemático.

Amaro elabora sus propios envases PET y es la única instalación de esa rama en el país en disponer de una conformadora para los de 19 litros, los denominados botellones, lo que se convierte en una fortaleza en la distribución.

Solo Ciego Montero y Amaro cuentan en el país con aguas minerales naturales certificadas, lo que se demuestra a simple vista con la transparencia del producto, sin obviar las pruebas de rigor necesarias en todo momento, ya que un lote no puede comercializarse sin su correspondiente evaluación sanitaria.

Por su parte, la Empresa Geominera determinó que no existen amenazas de extinción del yacimiento, dotado de todas las medidas de seguridad para preservar la salud humana.

El mercado en divisas, en el cual Amaro puede ganar más en presencia, siempre fue el objetivo principal, pero hoy, a la luz de los lineamientos de la Política de Desarrollo Económico y Social aprobados por el VI Congreso del Partido, la preparación de este valioso producto para la exportación contribuirá a la diversificación de los rubros exportables de la Empresa y de los mercados de destino, así como al incremento de los ingresos en divisas con productos con mayor valor agregado.

Se conocen además las especificaciones de las materias primas y los materiales empleados. Con relación a las Botellas PET se especifica que deben ser de color transparente, con capacidad: 0,5 L y 4,0 L y que no le transmitan olores y sabores extraños al producto.

Las Tapas Plásticas deben ser de color azul con un diámetro interior de 28 mm y asegurar el cierre y sellaje hermético.

Los Botellones PET deben tener una capacidad de 19 L. Las Tapas Plásticas para Botellones solo tienen como especificación tener el diámetro adecuado.

La Película de Polietileno debe tener un espesor de 70  $\mu\text{m}$ , además de color transparente.

El Pegamento debe ser de tipo multicola, color blanquecino u otros como el Anapega y el Tumberline.

Las Etiquetas Información deben cumplir con las especificaciones según NC 108:2001 de etiquetado de alimentos pre envasados.



Envases utilizados para el agua Amaro

Dentro de las *especificaciones del proceso tecnológico* se deberán cumplir las etapas siguientes

- Extracción de las aguas.
- Transporte mediante tuberías y bombas a la fábrica
- Tanque de almacenamiento
- Filtro Mecánico y bacteriológico
- Enjuague
- Llenado
- Tapado
- Etiquetado.
- Revisión del producto terminado
- Retractilado en nylon de los paquetes
- Almacenamiento.

Dentro de las *Especificaciones químicas y físicas*. (Concentración máxima admisible.)

Cloruros	92 mg/L
Bicarbonatos	210 mg/L
Sulfatos	16 mg/L
Calcio	52 mg/L
Sodio	37 mg/L
Magnesio	22 mg/L
Sílice	10 mg/L
Hierro	< 0.05 mg/L
Zinc	< 0.05 mg/L
Manganeso	< 0.05 mg/L

*Especificaciones*

El olor y sabor debe ser el característico, libre de olores y sabores extraños. El color: incoloro. El aspecto: líquido transparente, sin partículas en suspensión ni sedimentos.

*Organolépticas**Especificaciones Microbiológicas*

El agua mineral natural “Amaro” cumplirá lo establecido en la NC 297:2005 Aguas Minerales Naturales Envasadas. Especificaciones. El agua mineral natural deberá tener una calidad tal que no represente un riesgo para la salud del consumidor (ausencia de microorganismos patógenos) y se ajustará a los requisitos microbiológicos siguientes:

Técnica de Placa Vertida a 30 °C

Conteo total de microorganismos aerobios mesófilos viables <100 col/100 ml

Técnica de Tubos Múltiples

Coliformes Totales y Fecales. < 2,2 NMP/100 ml

Pseudomona Aeruginosa. < 2,2 NMP/100 ml

*Envase*

El Agua Mineral Natural AMARO se envasa en:

- Botellas PET de 0,500 L y de 4 L provistas de tapas plásticas que garantizan una hermeticidad correcta.

- Botellones PET 19 L provistos de tapas plásticas que garantizan la hermeticidad del envase.

### *Embalaje:*

El producto se embala:

- Envases de 0,500 L: se usa en su embalaje una película de retráctil sin el uso de bandeja, se realiza un empaque de 12 unidades.
- Envases de 4 L: se usa en su embalaje una película de retráctil sin el uso de bandeja, se realiza un empaque de 2 unidades.
- Los botellones de 19 L se trasladan en una sola unidad independiente sin retractilado.

### *Condiciones de entrega*

El producto se entrega amparado por una Declaración de Conformidad del Proveedor que se emite después de realizar los análisis físico-químicos y microbiológicos y se cumple lo establecido en la NC 297:2005. Aguas Minerales Naturales Envasadas. Especificaciones.

### *Transportación y manipulación*

El producto se transporta en vehículos limpios y aprobados para la transportación de alimentos y no podrá colocarse junto a sustancias tóxicas o perjudiciales a la salud del consumidor.

La manipulación del producto se realiza de forma tal que se garantice tanto la integridad de los envases como de los paquetes. Se cumple con lo establecido en la NC: 454:2006. Transportación de alimentos. Requisitos Sanitarios Generales.

### *Almacenamiento y conservación*

El producto se almacena protegiéndose de la luz solar directa, en locales limpios, secos y ventilados, que garantizan una temperatura ambiental fresca. Los productos retractilados se colocan sobre pallets debidamente asegurados.

Las estibas tienen una altura máxima de 5 estuches separados entre 0,50 m y 0,80 m como mínimo de la pared.

Se garantiza la correspondencia del producto con las especificaciones expresadas en esta norma por un período de un año en envases PET de 0,500 L y 4 L, noventa días en envases de 19 L a partir de la fecha de producción, siempre y cuando se cumplan los requisitos de transportación, manipulación, almacenamiento y conservación. El vencimiento del producto se expresará en la etiqueta y en la declaración de conformidad del Proveedor.

### **2.3 Fortalezas y debilidades del agua mineral natural embotellada Amaro para la exportación**

El producto analizado resume las siguientes fortalezas

- Bajo costo de producción, pues el embotellado se realiza a pie del manantial, así como la provisión de los formatos para el soplado de los envases PET se garantiza por un proveedor cercano, realizándose el soplado en la propia embotelladora. Posibilidad de rebajar los costos de producción, con la introducción del doble turno, lo que garantizaría duplicar el volumen diario de producción, lo cual permitiría maniobrar con los precios de ventas mayoristas para la exportación.
- Producto con diferentes usos, tales como bebida y cocina.
- La calidad del producto está avalada por el exigente cumplimiento de las normas cubanas de conformidad y la observancia del HACCP en sus instalaciones, válido para todos los alimentos.
- Suficiente capacidad productiva de la planta, capaz de entregar en un turno de trabajo 9 mil litros de agua, lo que equivale a 2 610 mil litros anuales en tres tipos de envases, los que se adaptarían a los mercados a penetrar.
- Reservas adicionales de la fuente o manantial para incrementar los volúmenes de envasado en cinco veces, previo proceso de inversión en nuevas líneas de producción.
- Prestigio de la marca en el mercado nacional.
- Validación histórica de sus características y propiedades, incluso en eventos internacionales fuera del país.
- El producto se envasa en tres frascos de diferentes capacidades

Las debilidades del producto para la exportación son:

- Desconocimiento de la marca en los mercados extranjeros.

- Carencia de un canal de distribución internacional que permita llegar a los consumidores finales, lo que a su vez debilita la posición negociadora de la empresa.
- No tiene definida una empresa exportadora especializada que garantice el conocimiento del producto y de los mercados, así como de los consumidores finales.
- Falta preparación e inexperiencia de los posibles exportadores del producto.
- Inexistencia de contactos con potenciales clientes extranjeros en los posibles mercados de destino

### **2.4 Principales tendencias internacionales en la producción y consumo de agua embotellada**

El agua envasada se ha convertido en uno de los sectores más dinámicos de las bebidas refrescantes. Actualmente se estima que en el mundo se consumen unos 206.000 millones de litros de agua envasada al año. Una cuarta parte se consumía fuera de su país de origen. Nestlé había pronosticado hace unos años este crecimiento que multiplicó en el 2010 por dos el consumo del 2002.

El consumo de agua embotellada es una costumbre reciente promovida principalmente por la publicidad que realizan las empresas que se han apropiado de este mercado, convirtiendo en mercancía el agua potable”

El consumo de agua embotellada supera al consumo de refrescos, así lo muestran los datos facilitados por Zenith International. En la estructura del mercado de bebidas a nivel mundial se puede comprobar que el liderazgo del agua embotellada está constatado con un 37,8%, le siguen las bebidas refrescantes con un 36,8%, las bebidas sin gas con un 12,7%, los zumos con un 7,1% y finalmente las bebidas diluidas con un 6,1%. Según las previsiones a nivel mundial, el consumo de aguas envasadas podría crecer hasta un 32% para el 2012

La consultora indica que la mayor preocupación de la población por la salud, está remodelando los gustos de los consumidores y se empiezan a sustituir los refrescos por bebidas más saludables, agua, té, zumos o bebidas energéticas.

En los próximos años, se prevé que continúe la tendencia de crecimiento del sector. Las razones de este dinamismo son múltiples. Varían según las regiones del mundo y están estrechamente vinculadas con la situación económica de la población.

En el hemisferio norte, los principales factores que motorizan el consumo de aguas minerales son la salud, el bienestar y la búsqueda de lo natural. Por su parte, en el hemisferio sur, en los países en desarrollo, las causas son muy diferentes: principalmente el aumento de la demanda de agua segura y la mejora del nivel de vida de la población.

Estos elementos llevan a una importante diferencia de consumo en distintas regiones del mundo: 105 litros por habitante en Europa del Oeste y sólo 6 litros por habitante en Asia. En América del Sur, Brasil tiene el mayor consumo per cápita con un valor de 26 litros por año. En Argentina este valor es de 18 litros y en Chile, de apenas 7 litros. Si bien el consumo en Latinoamérica está muy por debajo de los valores del mercado europeo, presenta interesantes perspectivas de crecimiento.

El caso mexicano es muy llamativo, pues la falta de acceso al agua potable ha convertido a México en el país con mayor consumo per cápita de agua embotellada del mundo de acuerdo a un reporte de Beverage Marketing Corporation (abril – mayo 2010), el consumo por persona de agua embotellada llegó a 234 litros al año. Este es muy superior al resto de América Latina e incluso por encima de la media de los países europeos. La calidad notoriamente inadecuada del agua de red, ha creado uno de los mercados más prometedores para el agua embotellada. Mientras que en muchos países las botellas pequeñas de agua dominan el mercado, en México más del 90 % de las ventas se realiza en botellones de 5 galones (aproximadamente 19 litros), que muchos consumidores emplean para beber y cocinar. En México, un factor clave ha sido la incertidumbre de la población acerca de la calidad del agua en la red municipal. La Secretaría del Medio Ambiente asegura que el 85 % del agua suministrada por el Sistema de Aguas es de buena calidad, sin embargo han

desaparecido los bebederos públicos instalados al interior de las escuelas y en espacios públicos a los que tenía acceso la población mexicana hasta hace pocos años. Esta ha sido una de las principales causas del aumento de las ventas de refrescos y agua embotellada. Los gobiernos federal, estatales y municipales deben asegurar el acceso gratuito al agua potable en escuelas y espacios públicos, iniciando ya la instalación de filtros y purificadores de agua. Toneladas de PET se acumulan en México gracias al excesivo consumo de agua purificada embotellada. El consumo per cápita es más del doble que los estadounidenses (110 litros) y se encuentra muy por encima del de España (119 litros). El consumo de agua en botellas en México representa el 13% de las ventas mundiales de agua embotellada, la que ha aumentado sin parar, con un crecimiento anual de 8.1%. Tan solo entre 2004 y 2009 este mercado creció 40%. Actualmente, la venta de agua embotellada asciende a 26,032 millones de litros al año, de los cuales se estima que 18,222 millones (70%) fueron comercializados en garrafón y 7,809 millones (30%) en botellas individuales.

Italia es el primer consumidor europeo per cápita y España ocupa el quinto lugar. Los motivos por los que se opta por agua embotellada en lugar de agua de grifo son múltiples: tiene mejor sabor, por comodidad --en el trabajo, en reuniones-- o como sustituto de otras bebidas. En España, por ejemplo, el 31% del agua embotellada va a la restauración u hostelería. En Estados Unidos, donde el consumo es también alto pero sin llegar al nivel de Italia, el agua embotellada, que no tiene las calorías de los refrescos, satisface a los consumidores preocupados por la obesidad.

Como ya se señaló, cerca del 25 % del consumo mundial de agua embotellada es la que proviene de otros países. Los mayores importadores de agua son (anexo 1), Hong Kong, Estados Unidos, Japón y Bélgica, entre otros. Los mayores exportadores (anexo 2) Francia, Italia, China, Bélgica y Estados Unidos entre otros. Para atender la demanda de distintos sectores, las empresas ofrecen una amplia variedad de

productos que incluyen agua natural o tratada, con gas o sin gas, agua con sabor natural o aromatizado, en pequeños o en grandes envases.

Se trata de un negocio que se sustenta en la venta de un recurso vital y público que rara vez paga por la comercialización privada del mismo. Las multinacionales en el negocio se apropian del agua de los países donde se establecen. Así, Danone, Nestlé o la Coca-Cola, están haciendo el grueso de su negocio con el líquido de países ajenos, y en mucho menor medida con su propia agua. Ello se traduce, dependiendo de la legislación de cada país, en que el agua con la que multinacionales hacen negocio, pasa de ser una propiedad de la Nación a una propiedad privada. En los grandes países consumidores el mercado del agua mineral está concentrado en pocas empresas de gran envergadura.

El negocio no es cualquiera, sobre todo si se considera que la cotización del agua embotellada es mayor que la del petróleo. A nivel mundial, el mercado del agua envasada está estimado en 61 mil millones de dólares anuales, de ahí que la competencia sea «encarnizada»

Danone se autoconcibe en el primer lugar en ventas de agua embotellada a nivel mundial y en segunda posición en América Latina, aunque hay que indicar que el grueso de su distribución la realiza, nada más y nada menos que Coca-Cola.

*Nestlé* opera en 130 países con 2 marcas globales, 5 internacionales y 70 locales, acaparando el 17% de valor del mercado mundial de agua envasada, sin incluir las sociedades adquiridas en 2003. La multinacional creció en 2002 un 9.6%, comparado al 4.7% de hace cerca de 10 años, en gran medida como resultado del control mayoritario del mercado norteamericano (a través de Nestlé Waters North America Holdings).

Por su parte, Coca-Cola, haciendo frente a PepsiCo y su Aquafina, decidió en 1999 participar decididamente en el mercado del agua embotellada con su marca global

Dasani. En 2000, datos proporcionados por Barlow y Clarke indican que, Pepsi se adjudicó el 7.8% del mercado estadounidense, mientras que Coca-Cola el 4.9 por ciento; pero en 2001, Pepsi se perfiló en la primera posición, seguida (en segundo lugar) por Coca-Cola. Para 2002, la batalla entre Nestlé, Coca-Cola y Pepsi en EUA y Canadá los develó como los actores más fuertes del sector. En ese contexto, Coca-Cola viene haciendo contratos con las escuelas de EUA para introducir su marca. Y es que una de las razones por las cuales el mercado de agua envasada ha tenido gran éxito es por la supuesta seguridad que se tiene de consumir agua potable de calidad. No obstante, según la Organización de Alimentos y Agricultura de las Naciones Unidas (FAO), el agua embotellada no es mejor que aquella del grifo. La conclusión de un estudio de la Natural Resources Defense Council (NRDC por sus siglas en inglés) de 1999 asegura, según indican Barlow y Clarke, que al menos un tercio de las 103 marcas de agua envasada que habían sido estudiadas, contenían niveles de contaminación; incluyendo residuos de E.coli y arsénico. Un cuarto del agua embotellada, agrega el estudio, es tomada directamente del grifo y luego procesada y purificada hasta cierto punto, pero en muchos países, el agua envasada está sujeta a exámenes y estándares de pureza menos rigurosos que la del grifo.

Los altos niveles de consumo indican que el precio importa poco en los países ricos. Un litro de agua envasada cuesta, como mínimo, 250 veces más que un litro de agua del grifo que cuente con todas las garantías sanitarias. En Barcelona, Agbar suministra un metro cúbico (1.000 litros) a 0,95 céntimos de euros y, en la misma ciudad, una garrafa de agua de cinco litros no cuesta menos de 1,10 euros, en los supermercados más baratos. En cuanto a calidad, el informe advierte de que el agua envasada "no siempre es segura o mejor que la del grifo".

### **2.5 Tamizado del mercado de agua natural mineral embotellada de países seleccionados**

La palabra tamizado es utilizada en la mercadotecnia, fundamentalmente para la definición de las ideas básicas en la concepción de un producto. En este trabajo este concepto lo aplicamos al mercado, tomando en cuenta que pasar por un tamiz significa, examinar o seleccionar concienzudamente a partir de un conjunto de variables que permitan tomar determinadas decisiones.

Con vista a pertrechar de la información necesaria y útil a los decisores en la exportación de agua natural mineral embotellada, se trabajó con un total de 10 estudios de mercados realizados por el ICEX y PROCHILE (Vietnam, México, Hong Kong, Japón, Taiwán, Canadá, Singapur, Suiza, Suecia, Emiratos Árabes Unidos - EAU) y se dispuso además de información de mercados de tres países más. (España, Estados Unidos y Reino Unido). De estos estudios, tres corresponden al año 2011, uno al 2010, tres al 2008, uno al 2007, uno al 2005 y otro al 2004. En este aspecto se debe precisar que todos los estudios de mercado responden fundamentalmente a intereses de exportación de agua de procedencia española o chilena, por lo que su utilidad práctica fue para aguas distintas a la cubana, sin embargo, la información que brindan es muy útil para la toma de decisiones, considerando que los costos de los estudios de mercados no han podido ser asumidos por institución cubana alguna. Al mismo tiempo, algunos de los países tomados en consideración, en realidad tienen un muy alto nivel de dificultad para el acceso de un producto alimenticio de nuestra procedencia a sus mercados internos, pero la información que aportan enriquece y profundiza con nuevos elementos que pueden servir para la fijación de cotas más elevadas en las pretensiones de las empresas cubanas de incrementar y diversificar las exportaciones y sus mercados de destino.

Las variables seleccionadas para la toma de decisiones de exportación son las siguientes.

- ❖ Arancel de entrada del agua embotellada.
- ❖ Precios de ventas mayoristas y minoristas en cada país estudiado.
- ❖ Requisitos que exige cada país para el producto y barreras no arancelarias.
- ❖ Volumen de importación de cada mercado
- ❖ Estructura del mercado.
- ❖ Crecimiento del mercado
- ❖ Modos de accesos fundamentales al mercado de destino.
- ❖ Canales de comercialización y distribución fundamentales
- ❖ Posicionamiento en el mercado y
- ❖ Períodos de máxima y mínima demanda

Con estas variables se conformó una tabla que contiene 100 puntos de información comparada, resultado de multiplicar diez variables por diez países, lo que la convierte por tanto en un tamiz. La información comparada de cada variable – país determina en qué medida las mismas se presentan como oportunidades que debe aprovechar la empresa – producto para su exportación o en qué medida las mismas se convierten en amenazas u obstáculos que hacen más difícil el acceso a los mercados meta.

La abundante información que aportaron los estudios de mercado es mucho más rica en elementos y variables a tomar en consideración, sin embargo al no coincidir muchas de ellas en los distintos países tomados en cuenta, no permiten la comparación entre ellos, pero sin dudas, pueden resultar de interés para la toma de decisiones.

### **2.5.1 Análisis de las variables del tamizado**

- ❖ Arancel de entrada del agua mineral natural embotellada

Una de las variables más importantes a tomar en cuenta para la toma de decisiones de entrada a un país es la relativa al nivel arancelario que se establece para un producto dado. El nivel del arancel fijado permite acercarnos en parte al nivel de los precios minoristas, que puede o no ser distorsionado por los gastos de distribución y comercialización interno que se suman. También nos dice que, al establecérselo el arancel de entrada, nuestro producto se mantiene o no en la competencia, lo que nos puede advertir además la necesaria modificación de la forma de entrada prediseñada. Por último, si no es posible acceder al mercado porque el arancel nos saca de la competencia, el mensaje más directo es para el fabricante nacional (cubano), que no es competitivo y tendrá que trabajar en la dirección de rebajar sus costos de producción, fundamentalmente con el aumento de la productividad del trabajo en la fabricación del producto dado.

El nivel de aranceles también tiene sus peculiaridades, pues existen no solo los que resultan de las negociaciones de la OMC (General y NMF), sino además los establecidos por el SGP, SGPC, así como los AAP establecidos en el marco de la ALADI de los que Cuba forma parte.

Los resultados que se arrojan a partir del tamizado de la variable arancel indican que la entrada del agua mineral natural embotellada a Hong Kong, Japón, Canadá, Suiza, Suecia, Singapur y EAU es factible por ser del 0 %, sin embargo, en el caso de Suiza, Suecia y Japón se podría gozar adicionalmente de la variante de una Certificación de Origen usando el SGP, lo que ayudaría a la entrada del producto en esos mercados. En el caso de Canadá, los precios internos sin embargo se elevan, al ser aplicado un 7 % de IVA, en la mayoría de los estados federales.

México, que es por su cercanía es un mercado muy atractivo, sin embargo establece un arancel de entrada para la NMF del 20 %, por lo que sería necesario revisar si en el AAP establecido con ese país está incluida la nomenclatura 220110 referente al

agua natural mineral embotellada o si fuera posible negociarla en un futuro cercano. Es además muy atractivo este mercado potencial porque en este momento es el país de más alto consumo per cápita, como se vio anteriormente.

Vietnam establece un 40 % de arancel para el producto, más un 10 % de IVA, lo que lo convierte entre todos, en el mercado más difícil para acceder; pero aquí el asunto es diferente, pues ambos Estados ratifican un excelente nivel de relaciones políticas y estatales, mientras que el nivel de los vínculos económicos es sencillamente muy pobre y están enfrascados en revertir esta situación. El desbalance comercial es muy desfavorable a Cuba en casi 200 millones de dólares, logrando Cuba exportar en los últimos años a ese país no más de 5 millones de dólares. Aquí es válido subrayar que una evaluación concisa de este punto, ampliaría la posibilidad de arribar a acuerdos de complementación y rebajas arancelarias mutuas que estimulen el rápido crecimiento de los intercambios comerciales en ambas direcciones, pues en definitiva, ambos países nos vemos afectados adicionalmente por la distancia existente entre ellos, lo que encarece los gastos de transportación.

Por tanto, en la toma de decisiones sobre esta variable se recomienda priorizar los mercados de México y Vietnam, en primer lugar, continuando en un segundo grupo con los EAU, Singapur, Hong Kong y Taiwán, tres de los cuales se ubican muy cerca de Vietnam. Un tercer grupo incluiría a Canadá, Suiza y Suecia, donde aunque existen ventajas arancelarias de acceso, las barreras de entradas son muy elevadas porque el mercado prefiere productos de reconocido prestigio internacional.

❖ Precios de ventas mayoristas y minoristas en cada país estudiado.

El nivel de los precios mayoristas y minoristas de los productos en distintos países, son una de las principales variables de evaluación a la hora de la toma de decisiones de exportación. El nivel de precios, decide a fin de cuentas la rentabilidad de un

negocio de exportación o su incosteabilidad. También, como se planteó en el acápite anterior, define la competitividad del producto frente a sus similares en el mercado.

La información que arrojan los estudios de mercado indica que en la mayoría de estos países, los precios de venta al por menor del litro de agua mineral natural embotellada supera por regla general un dólar. No obstante, México exhibe un precio de 0.60 usd por litro, Vietnam, Canadá, Taiwán, Singapur y Suiza superan el dólar, Hong Kong tiene precios por debajo de los 0,68 usd, mientras que en Japón, Suecia y los EAU los precios superan 1,5 usd por litro. Estas referencias de precios promedio del litro de agua embotellada, no expresan toda la información necesitada, son indicativos; porque hay muchos factores que distorsionan la realidad. Así, tenemos que donde los precios son más elevados, el agua que se comercializa es fundamentalmente Premium o las marcas que utilizan son las de más renombre internacional. Por otra parte, los precios se modifican también sustancialmente en función de los gastos de publicidad en que incurren las empresas líderes en cada mercado y dependen también en gran medida del canal de distribución utilizado, sea este el HORECA, las tiendas de conveniencia, los grandes supermercados, etc.

Por tanto, el precio de empresa que exhibe el medio litro de agua “Amaro” que oscila entre 0,24 y 0,26 usd (cuc), es un precio razonable para negociar con casi cualquier comprador mayorista extranjero, suponiendo además que el exportador cubano fije un precio por encima que justifique sus gastos de comercialización y un determinado margen comercial y al mismo tiempo le permita negociar incluso, otros temas de interés, como son los canales de distribución y la asociación a una marca reconocida en un mercado específico.

Por todo lo estudiado hasta aquí, para que el agua “Amaro” tenga éxito en mercados de exportación, parece ser que tendrá que asociarse a una marca reconocida en el

país de destino, sea esta nacional o de alguna transnacional, igual que hizo la Nestlé con Los Portales S. A. para la comercialización del agua “Ciego Montero”

❖ Requisitos que exige cada país para el producto y barreras no arancelarias.

Son muchos los obstáculos que debe superar una empresa a la hora de introducir un producto en un mercado extranjero; pero ellos son mucho más complicados cuando se trata de alimentos. Así, la mayoría de los países exigen para la importación de productos alimenticios el cumplimiento de las normas sanitarias que estipule el Ministerio de Sanidad, así como requisitos específicos por productos. También son importantes las normas exigidas para el etiquetado de los productos alimenticios importados y la información que debe brindar la etiqueta al consumidor final, transmitiendo transparencia, información útil y seguridad al consumidor. O sea, no basta cumplir con las normas y requisitos establecidos en el país de origen de la mercancía, sino que necesariamente habrá que adaptar el producto a las nuevas exigencias del país de destino, lo que acarrea concebir gastos adicionales que implican casi seguro la reducción de los beneficios esperados.

Por ejemplo en el caso de Vietnam “A tenor de la Decisión No. 02/2005/QD - BYT del 7 de Enero del 2005, las empresas que importan agua mineral embotellada tendrán que realizar un registro de estándar con el Ministerio de Sanidad de la República Socialista de Vietnam y que el producto cumpla con los requerimientos de Higiene y Salubridad que exige el Departamento de Higiene y Seguridad Alimenticia (del Ministerio de Sanidad) antes de poner a la venta. Los detalles se encontrarán en el Anexo I y II de dicho documento.”

Y en el caso de “la etiqueta, dicho documento legal establece que en la etiqueta tendrá que aparecer las siguientes informaciones:

- “Natural mineral water”.

- Tipo de agua mineral.
- Nombre exacto de la locación en donde se encuentra la fuente.
- Detalles de su composición química.
- Se prohíbe colocación de información sobre funciones curativas de enfermedades.
- Se prohíbe la colocación de publicidad, anuncios que puedan causar confusión sobre su naturaleza, origen, contenido químico o funciones curativas “

Además, las firmas líderes en el mercado vietnamita, utilizan el idioma nativo en la información de la contraetiqueta.

Por regla general estos son requisitos exigidos en todos los países, que se convierten en obstáculos y barreras de acceso a los mercados, pero que sin dudas, deben tomarse en cuenta para la entrada al país.

### ❖ Volumen de importación de cada mercado

Un indicador de interés para cualquier exportador es el volumen de importación del mercado de destino potencial, que como quiera que sea informa sobre la existencia de oportunidades de ventas. En el caso del agua mineral natural, en todos los países, una parte sustancial del mercado interno se abastece de fuentes nacionales que son explotadas por empresas propias, sin embargo, las aguas importadas han adquirido una atracción importante según la percepción de los consumidores. En los países analizados, los volúmenes de importación dependen de varios factores no iguales en todos los casos. El número de habitantes de un país indica que el mercado puede ser más o menos grande, como aquí son los casos de Vietnam, México y Japón, donde este factor los presenta con oportunidades. Pero eso no lo dice todo. El nivel de ingreso de la población incide decisivamente en los volúmenes de venta al por menor de aguas importadas (por regla general más caras), así como la percepción de la población respecto al vínculo de la protección a la salud, con la ingestión de bebidas naturales. El caso mexicano es una clara expresión de esta realidad. No es un país de

altos ingresos per cápita, sin embargo con una población de más de 113 millones de habitantes, tiene el más elevado nivel per cápita de consumo, a razón de 234 litros al año, dado el peligro que percibe la población del agua de las redes públicas. Japón, con una población que supera los 127 millones de habitantes, tiene un consumo per cápita de solo 19 litros al año, muy por debajo de los indicadores de los países desarrollados, aunque aquí, a partir del terremoto y los accidentes nucleares de Fukushima, el consumo se ha disparado en importantes proporciones. Vietnam, también con una población de más de 90 millones, pero con un ingreso de solo poco más de mil usd por habitante, crece en sus volúmenes de importación de manera muy rápida, por lo cual se convierte en un potencial mercado del agua cubana.

El caso de EAU también es elocuente, pues tiene un per cápita muy elevado en el consumo de agua, pero dado su altísimo nivel de ingreso, el agua importada en su mayor parte es de las más caras del mundo, lo cual no se ajusta a las posibilidades cubanas, siendo además un mercado pequeño al mismo tiempo, por su escasa población.

Casos de interés también en la zona del extremo oriente y el sudeste asiático son los casos de Singapur, Hong Kong y Taiwán, todos con niveles de ingresos elevados, importantes niveles de consumo per cápita de agua mineral, pero con particularidades propias a las que sería necesario prestar más atención. La mayor parte del agua que consume Singapur es importada, pues carece de fuentes propias, lo que igualmente ocurre en Hong Kong, con la particularidad de que recibe más de 35 millones de turistas al año y una parte considerable de la importación la reexporta a China; mientras que en Taiwán el consumo interno crece fundamentalmente a partir de la producción nacional, disminuyendo la importación.

Por tanto, la empresa exportadora cubana deberá considerar sobre todo las oportunidades que le ofrecen los mercados de Vietnam y México, dados los resultados que exhiben en esta variable y analizar también las posibilidades que ofrece el mercado en Hong Kong.

### ❖ Estructura del mercado.

El agua mineral natural envasada está entre las bebidas refrescantes y no alcohólicas que se comercializan a escala global, pero ella representa una parte en la estructura mundial del consumo que presenta diferencias interesantes entre países en dependencia de los patrones de consumo de sus poblaciones. Si en el caso de Suiza y Suecia, entre las bebidas refrescantes de mayor demanda están las aguas saborizadas y los zumos naturales, no ocurre lo mismo en los casos de México y Vietnam, donde el primado casi total es de las aguas minerales naturales no gaseadas. Es por ello que en esta variable los casos de interés para Cuba son esos dos mercados.

### ❖ Crecimiento del mercado

Las tasas de crecimiento del consumo de agua mineral natural embotellada en los diferentes países, muestran el nivel de estancamiento o expansión del mercado y con ello explicitan de manera fehaciente las oportunidades actuales y futuras para las exportaciones.

En los países estudiados, se observan altas tasas de crecimiento en los casos de México, Vietnam y Japón, no así en el resto, lo que indica que las oportunidades de cara al futuro son más promisorias sobre todo en Vietnam y Japón, pues el consumo per cápita tan elevado de México hace suponer que entrará en una fase de estancamiento, ya que una persona promedio no consume más de dos litros de bebidas refrescantes al día y los mexicanos se acercan al litro de agua mineral natural de consumo diario, satisfaciendo el consumo del otro litro con otra diversidad de bebidas.

### ❖ Modos de accesos fundamentales al mercado de destino.

Cuando se analiza el acceso a mercados de destinos, saltan a la vista nuevas barreras que es obligatorio observar, a fin de que no se rompa con los hábitos de

comercialización ya preestablecidos. Los modos de entrada a mercados extranjeros también implica conocer en qué posición dentro del sector de la competencia está la empresa exportadora. La exportación de aguas por parte de empresas cubanas, como se ha dicho, ha sido un acto fortuito, por lo cual no hay empresa alguna que pueda mostrar avales al respecto, ni nuestras marcas conocidas internamente son de prestigio internacional. La situación es tal que, luego de escudriñar los modos de acceso a casi cualquier mercado importante que importe agua mineral natural envasada, en la mayoría de los casos se logra a partir del uso de marcas de reconocida fama internacional, excluyendo de esta variante la asociación con alguna marca nacional de peso en el consumo de la población autóctona.

En los países estudiados, lideran las aguas con marcas de prestigio internacional, aunque las mismas no procedan del país de origen de la transnacional, dado que estas empresas se han dedicado a comprar las fuentes fundamentales de agua mineral natural a escala global y realizan una circulación y distribución internacional propia del comercio intrafirmas predominante en el mundo actual. Es por estas razones que la exportación del agua “Amaro” tendrá que buscar las alternativas que mejor le resulten en cada país particular; pero siempre asociándose a una firma o marca reconocida en el mercado de destino. Tal vez, en el caso de Vietnam, dadas las motivaciones e intereses mutuos, se pueda conseguir un modo de acceso distinto, sea este por la vía de una firma conjunta, el uso de una marca nacional de prestigio en el mercado interno u otra vía a estudiar.

### ❖ Canales de comercialización y distribución fundamentales

De todas las variables vistas hasta aquí, el canal de distribución tal vez sea de las más complicadas. Si no se cuenta con antecedentes de exportación, si no existe experiencia en uno u otro mercado, si como es lógico, no se dispone de la capacidad financiera para crear un canal de distribución propio que es muy costoso, no quedan

más alternativas que la búsqueda de alianzas con firmas y empresas distribuidoras posicionadas en el mercado local. Uno de los graves problemas que presentan las empresas que se deciden a exportar, es precisamente la conformación de una logística que le permita acceder con presupuestos limitados a los mercados de destino de sus mercancías.

El primer problema a definir es el mercado objetivo y si se puede o no, con el producto que se dispone satisfacer sus necesidades. Otro importante tema es el de la transportación hasta el país de destino y por último las formas de comercialización de sus productos.

Dada la información disponible de los países estudiados, la transportación a utilizar en los envíos de agua, sería la marítima, porque uno de los primeros detalles a resolver por parte del exportador, es definir la naviera a contratar. De los 10 países analizados, con México sería mucho más fácil, pues históricamente han existido vías para el intercambio mutuo. Los embarques a países de Asia estarían también un poco asegurados por navieras que transportan mercancías entre China y Cuba, pues es este país el segundo socio comercial más importante de la isla. Específicamente en el caso de Vietnam, es posible que se utilice la flota propia de ese país, que comúnmente transporta arroz a Cuba y por lo general parte de aquí sin carga alguna. Todas estas son precisiones a realizar por el exportador cubano.

El público objetivo es al que se requiere satisfacer. Por ejemplo, en el caso de México, un importante volumen de agua mineral natural se compra en bidones o botellones de 19 litros, no así los envases más pequeños. Este detalle brindaría la oportunidad al fabricante y al exportador cubano de introducir el producto en ese mercado. En el caso de Vietnam, así como en otros países, el mercado prefiere consumir el agua en frascos más pequeños, con lo que la gama actual de envases puede satisfacer el acomodo a las diferentes necesidades.

Pero también al mercado objetivo puede llegársele a través de canales y puntos de ventas muy diversos. Así, los turistas extranjeros en cualquiera de ellos, constituyen un segmento que consume fundamentalmente en Hoteles, Restaurantes y Cafeterías, lo que se conoce como canal HORECA. Llegar a ese segmento requerirá de las alianzas pertinentes y habrá que ceder terreno en la posición negociadora ante el dueño de ese canal. Si se habla del consumo colectivo, tendrá que negociarse con estructuras de la distribución que lleguen a hospitales, escuelas, fábricas o establecimientos donde el consumo es colectivo. Por último, la población tiene sus costumbres de compras, cuando se trata del consumo del hogar y es por tanto el canal, de tiendas, súper e hipermercados a donde acostumbra acudir. Todos y cada uno de estos canales tiene sus peculiaridades y no le sería posible a un exportador cubano llegar a todos y adaptar su producto a cada uno de ellos, sin la estrecha relación de negocio con uno o más partners de la distribución y la comercialización.

### ❖ Posicionamiento en el mercado

Como se ha visto, los mercados de agua mineral natural embotellada son mercados que abarcan dos segmentos fundamentales: la población y el turismo, los que consumen respectivamente aguas más baratas y aguas Premium más caras, también en dependencia de los niveles de ingreso. Por regla general, en los países estudiados las aguas más baratas, son dominadas por la oferta nacional, siendo las importadas dominadas por la oferta extranjera destacando entre ellos a Singapur, Hong Kong y EAU. Dadas las características del agua “Amaro” en su condición actual, la exportación deberá estar dirigida al mercado doméstico y en la medida de las posibilidades al más caro, siempre y cuando se logre una alianza o negocio de marca con una firma reconocida en el país de destino. Las ventajas en este aspecto también coinciden con México y Vietnam.

### ❖ Períodos de máxima y mínima demanda

Por último, es importante conocer los períodos de máxima y mínima demanda en los mercados estudiados. Las variaciones del clima en las diferentes estaciones del año, provocan estacionalidad o no estacionalidad en el consumo. De todos los países analizados, los del sudeste asiático, EAU y México presentan un consumo más estable durante todo el año, pues son más los meses con calor que los de invierno, así como otros parámetros que también pueden incidir, por lo cual este criterio permite también definir los mercados meta.

La idea del tamizado de todos estos mercados no implica que haya que decidir exportar a más de un país. Es recomendable comenzar por uno y preparar un segundo mercado objetivo como reserva para el incremento de las exportaciones. No obstante la visión que se logra al estudiar todos estos parámetros en diversos mercados potenciales de exportación da una idea de las oportunidades existentes y de cómo y en qué sentido se tendría que trabajar para diversificar las ofertas, adaptarlas a otras condiciones y preparar al fabricante y al exportador en el logro de nuevas metas de exportación.

### **2,6 Oportunidades y amenazas para la exportación del agua “Amaro”**

Luego de haber concluido el tamizado, aparecen un conjunto de ideas claves sobre el entorno de la exportación que permiten llegar a la determinación de las oportunidades y amenazas para la exportación del agua “Amaro”.

#### **Las oportunidades se resumen como sigue a continuación:**

1. Entre los países analizados, los niveles de arancel establecidos son de 0%, a excepción de México y Vietnam. Con México, Cuba cuenta con un AAP que habría de revisarse y con Vietnam, aunque no existe acuerdo alguno, el nivel de relaciones interestatales es tan elevado que puede conducir a una negociación de preferencias.

2. Los precios de venta mayoristas y minoristas son estimulantes para la exportación, partiendo de que el precio de ½ litro de agua “Amaro” es inferior a los 0.26 CUC. Este detalle es crucial y habrá que profundizar en el mismo, por su importancia en el negocio y en su rentabilidad.
3. Los volúmenes de compra de agua mineral natural en México y Vietnam son considerables, así como en Hong Kong que reexporta a China, no pudiendo descartarse Japón. En todos los casos la demanda es alta o tiende al crecimiento.
4. En los casos de Vietnam y México dentro de la estructura de la demanda de bebidas refrescantes, el agua mineral natural embotellada es la de más aceptación, lo que coincide con la oferta cubana.
5. La existencia de líneas regulares de transporte marítimo entre México y Cuba, facilitan la transportación de la exportación. En el caso de Vietnam, además de los buques propios que arriban a Cuba, se dispone de la variante de los buques de líneas que transportan mercancías entre Cuba y China, por lo que también pueden ser de interés Singapur, Hong Kong y Taiwán.
6. En México, el agua mineral natural se compra preferentemente por la población en envases de 19 L, mientras que en Vietnam, se hace en envases de 0.5 a 1 L, ajustándose esto a la oferta de “Amaro”.
7. La demanda en varios de los países analizados es estable durante todo el año, lo que asegura envíos de exportación e ingresos sistemáticos.

**Las amenazas para la exportación de agua “Amaro” son las siguientes:**

1. Altísimo nivel de competencia en el mercado del agua mineral natural embotellada en todos los países, lo mismo por parte de firmas y marcas reconocidas que por las empresas y marcas nacionales en los países estudiados.
2. No disponer de canales de distribución y comercialización en los países de destino.

3. Obligatoriedad de negociar desde posiciones débiles con las firmas establecidas mayoristas los temas de precios, marcas, distribución y comercialización.
4. Altos gastos de publicidad y promoción por parte de las transnacionales en los países de destino, lo que inhibe las preferencias por el agua de procedencia cubana.

---

---

## Capítulo 3

---

---

*Análisis DAFO y plan de acciones estratégicas para la penetración del agua natural mineral embotellada “Amaro” en mercados extranjeros.*

### **3. Análisis DAFO para la exportación del agua natural mineral embotellada “Amaro”**

Los estudios realizados, así como la opinión de expertos de la propia empresa de Bebidas y Refrescos de Villa Clara, permitieron determinar del total de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, las de mayor incidencia en la toma de decisiones con vista a la conversión del agua mineral natural embotellada “Amaro” en un producto de exportación, con posibilidades de penetrar entre el corto y el largo plazo, varios mercados extranjeros.

Así, para la consiguiente utilización de la matriz DAFO y determinación de la posición del producto – empresa, resultó lo siguiente:

#### **Amenazas:**

1. Altísimo nivel de competencia en el mercado del agua mineral natural embotellada en todos los países, lo mismo por parte de firmas y marcas reconocidas extranjeras y nacionales
2. Obligatoriedad de negociar desde posiciones débiles con las firmas mayoristas establecidas en los temas de precios, marcas, distribución y comercialización
3. Elevados gastos de transporte marítimo y distribución internacional para acceder a los mercados meta.
4. Altos gastos de publicidad y promoción comercial por parte de las transnacionales en los países de destino, lo que no preferencia al agua cubana.

#### **Oportunidades:**

1. Alta y creciente demanda de agua embotellada de la partida 220110 del SA en los países estudiados en los que los niveles arancelarios son nulos o es posible negociar en el mediano plazo a partir de excelentes relaciones bilaterales.
2. Los precios de venta mayoristas y minoristas en los distintos mercados meta son estimulantes, a partir de tomar en cuenta los bajos costos de producción.

3. La demanda en los mercados meta es estable y creciente durante todo el año, siendo considerables los volúmenes importados.
4. Existencia de líneas de transporte regulares entre Cuba y los mercados meta, algunos cercanos y otros distantes pero concentrados en una misma área geográfica.

### **Debilidades:**

1. Carencia de un canal de distribución internacional que permita llegar a los consumidores finales, lo que debilita la posición negociadora de la empresa
2. Desconocimiento de la marca “Amaro” en los mercados extranjeros.
3. No hay definida una empresa especializada en la exportación que garantice el conocimiento del producto, los mercados y los consumidores finales.
4. Inexistencia de contactos con potenciales clientes mayoristas extranjeros en los mercados de destino previstos.

### **Fortalezas:**

1. Suficiente capacidad productiva de la planta embotelladora, y reservas adicionales de la fuente para quintuplicar la producción
2. Bajos costos de producción en el embotellado y soplado de los envases PET y reservas para su disminución.
3. Calidad del producto y cumplimiento de las normas en la producción, al mismo tiempo de la reconocida validación histórica de sus características y propiedades.
4. Diversidad de envases disponibles para la exportación que permiten diversificar los mercados de acceso

En lo adelante se relacionarán de manera cruzada las cuatro variables con vista a conocer como queda ubicado el producto – empresa en cada uno de los cuadrantes de la matriz, a fin de que:

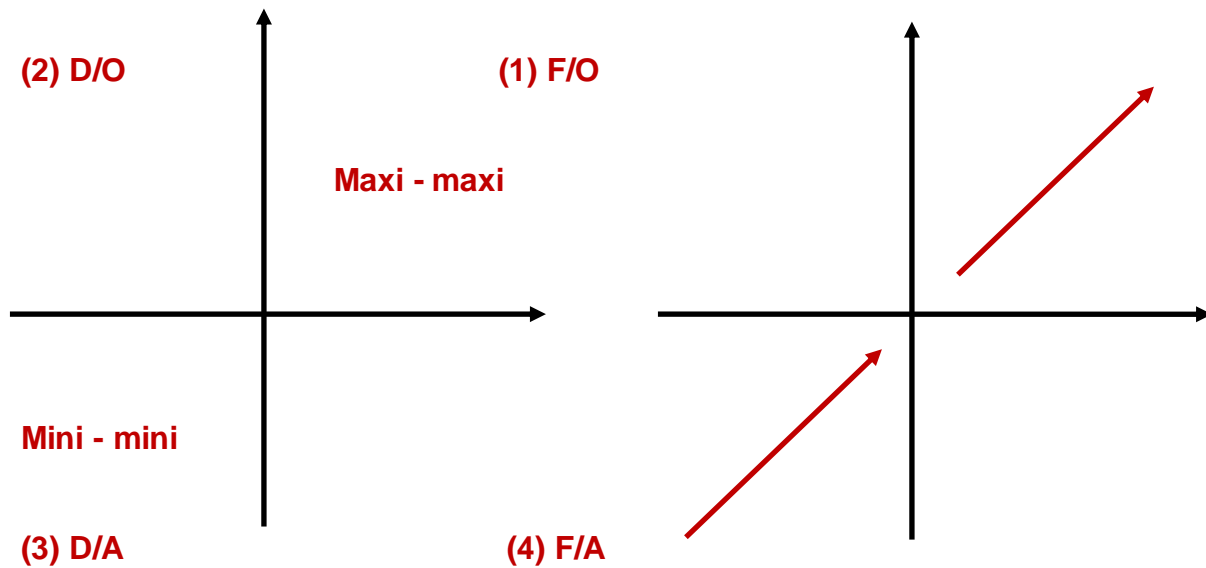
- Cuadrante 1: Se puedan potenciar las fortalezas con vista a aprovechar de la mejor manera las oportunidades. (FO)
- Cuadrante 2: Se puedan atenuar las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades. (DO)
- Cuadrante 3: Se minimice el impacto de las debilidades a fin de atenuar las amenazas. (DA)
- Cuadrante 4: Se maximicen las fortalezas a fin de atenuar las amenazas. (FA)

Estos elementos que aportaron los análisis DAFO, sirven para determinar la posición actual del producto - empresa, con vista a proyectar las acciones estratégicas a desarrollar para la penetración de mercados de exportación.

**Matriz DAFO aplicada al producto - empresa**

		Debilidades				Fortalezas			
		1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Oportunidades</b>	1				X	X	X	X	X
	2						X	X	
	3					X			X
	4								
<b>Amenazas</b>	1		X	X	X		X		
	2	X	X	X	X				
	3	X							
	4		X						

Los resultados de la matriz DAFO son muy elocuentes, pues el grueso de los impactos cruzados se concentran en los cuadrantes (1) fortalezas – oportunidades con ocho impactos y (3) debilidades – amenazas con nueve impactos, lo que indica que existen dos posibles estrategias a seguir, la mini – mini o la maxi – maxi.



Quiere esto decir que, la estrategia a proyectar por el binomio fabricante - exportador deberá contemplar una simbiosis que le garantice disminuir sus debilidades con vista a atenuar sus amenazas, al mismo tiempo que debe tratar de potenciar sus fortalezas con el fin de aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno en los mercados de exportación estudiados.

Traduciendo esto a los hechos concretos, las principales debilidades que el binomio fabricante – exportador deben resolver están íntimamente vinculadas a las acciones a desarrollar en su plan de internacionalización, a fin de poder penetrar los mercados meta. De igual manera, son las tareas a resolver para que sus fortalezas aporten de manera eficaz al objetivo de la exportación a esos mercados.

### **3.2 Acciones estratégicas a desarrollar por el binomio fabricante – exportador para concretar la exportación de agua natural mineral embotellada “Amaro”**

Iniciarse en la exportación a mercados desconocidos es una tarea compleja, más si son tantas las variables a tomar en cuenta que en lo esencial dependen de un entorno y agentes ajenos al exportador, a los que no se puede transformar. La lógica indica que en tales circunstancias lo mejor es definir los escenarios a corto, mediano y largo plazos a partir de los resultados que arrojan los análisis internos del producto - empresa y externos del tamizado de mercados meta o destinos de exportación. Por ello las acciones estratégicas se verán en esos tres escenarios.

Se debe señalar que las estrategias mini – mini, son difíciles de aceptar para todas las empresas, pues se parte de posiciones realmente débiles y resolver esta situación en la mayoría de los casos pasa por hacer tantas concesiones que la mejor alternativa es desistir, pues no son negocios rentables y tampoco duraderos.

En el caso de las estrategias maxi – maxi, las condiciones cambian radicalmente, pues se parte de posiciones fuertes que siendo bien utilizadas, dan mayores márgenes de maniobra en la concertación de negocios con empresas establecidas en los mercados meta.

No obstante, el objetivo exportador de la empresa y del país, conducen a proyectar las acciones necesarias para concretar esas exportaciones en los tres escenarios y es por ello que deben trazarse estrategias que mezclen las mini – mini con las maxi – maxi.

#### **4.2.1 Acciones estratégicas en el corto plazo (un año):**

En el corto plazo, las estrategias deben perseguir como objetivo fundamental romper el hielo de la exportación de agua, introduciendo en no más de un año el producto en los mercados de México y Vietnam, en volúmenes semejantes al que se abastece actualmente al mercado nacional.

Para ello las acciones estratégicas deben ser las siguientes:

1. Adaptar el producto a los requerimientos del mercado interno de ambos países, a partir de los elementos que arrojaron los estudios de mercado.

Acciones:

- En coordinación con la representación comercial de Cuba en ambos países, el CEPEC y los servicios de información comercial del MINCEX y la Cámara de Comercio, verificar los requerimientos actuales del producto en los mercados al detalle. Estos pueden ser: Autorizaciones sanitarias, códigos de barra, contenido del texto de las etiquetas, uso del idioma y de marcas, tipos de envases más usados y mensajes escritos o subliminales, entre otros aspectos. Esta retroalimentación debe tener como límite no más de tres meses.

- La empresa productora deberá concebir en sus planes para el 2014 los presupuestos de gastos necesarios para la adaptación del producto a los mercados meta, así como para asumir los gastos que se deriven del incremento al doble de los volúmenes de producción.

2. Negociar en los próximos 6 meses alianzas con las empresas mayoristas nacionales o extranjeras en esos países que se interesen en el producto cubano para su distribución en los mercados meta.

Acciones:

- De conjunto el MINAL y el MINCEX deben definir en el más breve plazo posible la empresa cubana que asumirá la exportación a ambos mercados meta. Pudiera valorarse la extensión de una Licencia de exportación eventual a la

- actual empresa productora, concedora del producto y vincular a la misma a personal experto en operaciones de comercio exterior.
- Contactar a la Oficina Comercial de la Embajada de Vietnam en Cuba que, en el 2012 definió entre los intereses de negocios de empresas vietnamitas el del giro de la producción y comercialización de agua “Amaro” en su país. Poner en función del logro de contactos directos a la Oficina Comercial de Cuba en ese país.
- Considerar la posibilidad de un viaje de negocios de expertos cubanos a Vietnam a fin de establecer vínculos directos con los posibles compradores mayoristas.
- Definir las mejores variables para la transportación marítima regular de agua embotellada con destino a Vietnam.
- Las barreras de entrada al mercado mexicano son serias, por lo que se recomienda revisar el Acuerdo de Complementación Económica bilateral a fin de determinar si la partida arancelaria 22011001 está incluida en las preferencias mutuas exenta de arancel.
- Penetrar el mercado mexicano requerirá de inmediato comenzar negociaciones de alianzas con las empresas mayoristas líderes, entre las que cabe mencionar a AGA, Bonafont y GEMEX. Esta acción debe ser antecedida por contactos de la Oficina Comercial de Cuba en México con dichas entidades.
- Es recomendable una misión exploratoria de especialistas cubanos a México a fin de contactar directamente con las empresas líderes y los canales de distribución de agua embotellada en bidones de 19 litros.

3. Empezar a fondo estudios de ambos mercados con la finalidad de determinar sus posibles cuotas de crecimiento de la demanda, nuevas modificaciones del producto y nuevas alianzas.

- De conjunto con el CEPEC, especialistas del MINCEX, la Oficina Comercial en México y la Empresa exportadora, profundizar en las variables que caracterizan la demanda, posibles nuevas adaptaciones del producto y nuevas alianzas con otros importadores.

- Es importante decidir la participación de especialistas de la empresa exportadora en la Feria Alimentaria que se realiza anualmente en México DF y que uno de sus temas principales de exposición son las bebidas no alcohólicas. Ese es un escenario vital al que concurren productores, importadores, mayoristas y minoristas del sector.

### **4.2.2 Acciones estratégicas en el mediano plazo (dos – tres años):**

1. Iniciar estudios de mercado de agua embotellada en Singapur, Taiwán y Hong Kong a fin de profundizar en los temas de la caracterización de la demanda, la adaptación del producto cubano a los requerimientos del mercado y realizar una prospección sobre los canales de distribución mayoristas e importadores potenciales.

- De conjunto con las oficinas comerciales de Cuba en Singapur, Hong Kong y Taiwán y el CEPEC; profundizar en las variables de mercadeo de los mercados meta, para determinar el crecimiento de la demanda del agua mineral natural embotellada en los próximos 3 años, así como las alternativas de alianzas con importadores y mayoristas en cada país, revisando además las posibles ventajas mutuas que puedan existir en acuerdos bilaterales o multilaterales suscritos por Cuba con dichos países.

- Revisar el calendario de Ferias internacionales de estos países del sudeste asiático, donde participe el producto agua, con la partida arancelaria 22011001, a fin de que se conciba la presupuestación de gastos para que especialistas de la empresa cubana

asistan como expositores o maletín en mano en los años 2014 y 2015. Esto permitirá avanzar en posibles negociaciones con importadores y mayoristas.

- A partir de los resultados que se vayan alcanzando en la exportación de agua “Amaro” a Vietnam, concebir la alternativa de utilizar la(s) línea(s) marítimas aumentando el volumen a transportar, con el fin de disminuir los gastos globales en transportación a los nuevos mercados de destino.

- Desarrollar un Proyecto de ampliación de la capacidad de producción instalada en las fuentes de Amaro, con el fin de dar respuesta a las crecientes demandas de los mercados meta, adaptando el producto a sus requerimientos. El estudio de factibilidad del Proyecto debe estar concluido a fines del 2014, con vista a que sea incluido en el plan de inversiones del 2015, para comenzar la exportación en ese año. El estudio de factibilidad debe concebir que el crecimiento del volumen de producción conduzca a la reducción del costo unitario del producto a fin de garantizar más opciones de negociación y rentabilidad de la exportación en el mediano plazo.

2. Penetrar los mercados meta a partir de los contratos que se firmen con importadores y mayoristas, conociendo que será desde posiciones débiles y ajustándonos a las condiciones que establezcan las firmas posicionadas en los canales de distribución. Para ello será necesario:

- Aprovechar la participación en Ferias especializadas, a fin de negociar y pactar contratos de suministro con las empresas establecidas en el canal de distribución.

- Pactar con las empresas establecidas posibles contratos de marcas a compartir en los mercados al detalle.

- Establecer contratos con las firmas establecidas mayoristas en que se pacte la retroalimentación sobre el comportamiento de los mercados finales.

- Negociar con los importadores la posibilidad de compartir los gastos de transporte marítimo hasta los países de destino

#### **4.2.3 Acciones estratégicas en el largo plazo (más de 5 años):**

1. Consolidar la presencia del agua “Amaro” en los mercados de destino, con una oferta estable y ajustada a la demanda; compartiendo con las empresas mayoristas nuevos gastos de adaptación y promoción del producto en los próximos cinco años. Para ello se requerirá:

- Establecer alianzas con las empresas mayoristas en los mercados meta que aseguren ventas estables del producto en los mercados al detalle.
- Negociar con los mayoristas la posible diversificación de la oferta a nuevos mercados al detalle.
- Negociar con los importadores y mayoristas la posibilidad de reexportar determinados volúmenes de agua “Amaro” a países vecinos.
- Pactar con las empresas mayoristas compartir los gastos de promoción en los distintos canales de distribución.

2. Internacionalizar los mercados de exportación del agua mineral natural embotellada “Amaro” con el fin de dispersar los riesgos en los próximos diez años, para lo cual:

- Deberá contratarse con importadores la penetración del producto en nuevos mercados y en nuevos nichos al detalle (Canadá, Emiratos Árabes Unidos, Japón y China) y canales HORECA, más exigentes que los mercados originales.
- Para penetrar mercados de países desarrollados, será necesario concebir nuevas inversiones en maquinaria para el envase en botellas de cristal, ajustando el producto a las nuevas tendencias de estos mercados.
- Analizar la factibilidad de aprovechar el negocio existente con la firma Nestlé a fin de incluir la exportación de agua “Amaro” a través de sus sólidos canales de distribución a nivel internacional.

---

---

# *Conclusiones*

---

---

## CONCLUSIONES

1. El conocimiento de los mercados extranjeros y la aplicación de las técnicas de mercadeo internacional son los principales pilares para llegar a acceder a nuevos mercados de exportación, lo que constituye una prioridad en el accionar de las empresas cubanas en el marco de la actualización del modelo económico cubano.
2. Las potencialidades de producción de agua mineral natural embotellada “Amaro” de la empresa de Bebidas y Refrescos de Villa Clara, la calidad del producto, las necesidades de adaptación del mismo para la exportación, así como el desconocimiento de los mercados extranjeros, la inexistencia de canales de distribución internacional y la inexistencia de una estructura exportadora, engloban las principales fortalezas y amenazas del producto – empresa para la exportación.
3. Las oportunidades que se presentan ante el producto – empresa para la exportación a diferentes mercados meta, indican que el tamizado de mercados extranjeros dan suficiente margen de operación para aprovechar las mismas en la exportación. De igual manera, conocer y dominar las amenazas a que se enfrenta el producto – empresa en los mercados extranjeros, permite preparar al producto – empresa para adaptarse a las mismas, con el objetivo de utilizarlas en las tentativas de acceso a los mercados de exportación
4. El análisis DAFO resultante, indica que el producto – empresa debe seguir estrategias de corto, mediano y largo plazos en su internacionalización en consonancia con los resultados obtenidos en este trabajo, a fin de penetrar escalonadamente los mercados de Vietnam, México, Taiwán, Hong Kong, Singapur, Japón, Emiratos Árabes Unidos, China y Canadá, poniendo en marcha las acciones estratégicas para los distintos escenarios estudiados.

# *Recomendaciones*

---

---

## **RECOMENDACIONES**

1. Continuar profundizando los estudios de mercado del agua mineral natural embotellada con el fin de consolidar la exportación de agua, diversificar los mercados de venta y lograr alianzas con empresas y marcas reconocidas para garantizar la dispersión de los riesgos de este negocio y maximizar la rentabilidad del mismo.
2. Hacer extensiva la técnica del tamizado de mercados a otros productos incluidos en el Programa de Desarrollo de Productos en Fomento para la exportación.
3. Que el MINCEX y el MINAL, definan la empresa que asumiría la exportación del agua "Amaro" y valoren la puesta en marcha de las acciones estratégicas resultantes para la penetración de este producto en los países seleccionados, en el corto, mediano y largo plazos.

# *Bibliografía*

---

---

### BIBLIOGRAFÍA

1. Alet, J. (1991). *Marketing directo integrado*. Edición Gestión.
2. Armijo, M. y San Martín, J. (1984). *La salud por las aguas termales*. Madrid: Editorial EDAF.
3. Arnaldi, P. (1968). *Manual de Relaciones Públicas*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones
4. Arronte, A. (2010). *El mercado del agua natural embotellada en Singapur*. Consultado el 20 de septiembre de 2011 en [www.icex.es](http://www.icex.es)
5. Asensio, J. (2007). *El mercado de Agua Embotellada en Taiwán*. Consultado el 13 de agosto 2011 en [www.icex.es](http://www.icex.es)
6. Barreiro, L. (2005). *Marketing en Cuba: un estudio necesario*. La Habana: Ciencias Sociales.
7. Castells, J. (1989). *Comunicación Publicitaria*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
8. Castells, J. (1991). *Publicidad y texto publicitario*. La Habana,; Editorial Pablo de la Torriente Brau.
9. Churruca, N. y col. (1995). *Marketing Internacional*. Ediciones Pirámide S.A.
10. Cristina, O. (2004). *El mercado de Agua Embotellada*. Consultado el 15 de agosto 2011 en [www.icex.es](http://www.icex.es)
11. Da Cruz, J. (2006). *Agua embotellada: Signo de nuestro tiempo*.
12. Díaz, M. (2008). *El mercado de las bebidas no alcohólicas en Suecia*. Consultado el 10 de junio 2011 en [www.icex.es](http://www.icex.es)
13. Fagundo, J. R. y col. (2010). *Origen y composición química de las aguas minerales sulfuradas en Cuba , su relación con el medio ambiente Geológico*. Centro Nacional de Termalismo "Víctor Santamarina".
14. González, R. (2009). *Las Aguas Puras de Amaro en Villa Clara*. Consultado el 15 de septiembre de 2011 en [www.vanguardia.co.cu](http://www.vanguardia.co.cu)
15. Hernández, A. (2006). *Mercadotecnia en la Empresa Cubana: un desafío*. La Habana: Ediciones LOGO.

## BIBLIOGRAFÍA

---

---

16. Hernández, A. (2007). *Mercadotecnia en la Empresa Cubana, continuación del desafío*. La Habana: Ediciones LOGO.
17. Hernández, C. (1997). *Sector de Aguas Envasadas*.
18. Kotler, P. (2000): *Dirección de marketing*. Madrid: Prentice-Hall.
19. Madia, F. A. (1995). *La sexta generación del marketing. El síndrome del camaguro*. Bogotá: McGraw Hill.
20. Mariscal, C. (2008). *El mercado de las bebidas no alcohólicas en Suiza*. Consultado el 10 de junio 2011 en [www.icex.es](http://www.icex.es)
21. Martín, L. (1982). *Mercadotecnia. Conceptos y Estrategias*. Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V.
22. Martín, M. (1998). *Métodos Analíticos en marketing. Teoría y aplicaciones*. Editorial Tormes, S.L.
23. Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (2002). *Estrategias de marketing. Teoría y casos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
24. Muñoz, M. (1990). *Publicidad. Mito y realidad en el socialismo*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
25. Muñoz, R. (2001). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: CEF.
26. Nicholas, I. (s/a). *La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Ediciones Díaz de Santos SA.
27. Oficina de Información Comercial (2011). *Estudio de mercado agua mineral Premium en Vietnam*. Consultado el 20 de septiembre de 2011 en [www.prochile.cl](http://www.prochile.cl)
28. Oficina de Información Comercial (2011). *Estudio de mercado agua mineral en Hong Kong*. Consultado el 15 de septiembre de 2011 en [www.prochile.cl](http://www.prochile.cl)
29. Oficina de Información Comercial (2011). *Estudio de mercado agua mineral en Japón*. Consultado el 15 de septiembre de 2011 en [www.prochile.cl](http://www.prochile.cl)
30. Oficina de Información Comercial (2011). *Perfil de mercado de agua mineral de México*. Consultado el 15 de septiembre de 2011 en [www.prochile.cl](http://www.prochile.cl)
31. Oficina Nacional de Normalización (1997). Norma Cubana NC-XX: 1997. Peloides. Especificaciones. La Habana
32. Olins, W. (1991). *Identidad corporativa. Proyección en el diseño de la estrategia comercial*. Madrid: Celeste Ediciones.

## BIBLIOGRAFÍA

---

---

33. Organización Mundial del Comercio (OMC) (2011). *Estadísticas del comercio internacional 2010*. Consultado el 15 de septiembre 2011 en <http://www.wto.org>
34. Perelló, J. L. (1990). *La imagen publicitaria. Aspectos teóricos de la comunicación publicitaria*. Universidad de la Habana
35. Piestrak, D. (1990). *Los siete factores claves del marketing estratégico*. Ediciones Díaz Santos.
36. Ribas, R. (1982). *Técnicas de marketing*. Madrid: INDEX.
37. Rodríguez, R. L. (2009). *Características de las aguas minerales y medicinales de Cuba*.
38. Santesmases, M. (1991). *Marketing: conceptos y estrategias*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.
39. Shaughnessy, J. (1991). *Marketing Competitivo. Un enfoque estratégico*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
40. Soler, P. (1991). *La investigación motivacional en marketing y publicidad*. Madrid: Ediciones de Deusto SA.
41. Stanton, W. J. y col. (1995). *Fundamentos de Mercadotecnia (novena edición)* Editorial McGraw-Hill.
42. Stephen R. Covey (1994). *Los siete hábitos de la gente eficaz*. Ediciones Paidós.
43. Trade map en [www.trademap.org](http://www.trademap.org).
44. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011). *Información sobre el resultado del Debate de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana.
45. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana.
46. Vincelle, T. (2001). *El mercado de las bebidas no alcohólicas en Emiratos Árabes*. Consultado el 8 de junio 2011 en [www.icex.es](http://www.icex.es)

*Anexos*

---

---

## Anexo 1. Lista de exportadores para el agua mineral natural o artificial

### Lista de los exportadores para el producto seleccionado

Producto : 2201 Agua, incluidas el agua mineral natural o artificial y la gaseada, sin

Fuentes : Cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE.

La agregación mundial representa la suma de los países que reportan los datos y de los que no los reportan

Los datos basados en la información reportada por los socios comerciales (datos espejo) son presentados en naranja.

Unidad : Dólar EUA miles

Exportadores	valor exportada en 2006	valor exportada en 2007	valor exportada en 2008	valor exportada en 2009	valor exportada en 2010
Mundo	2.687.122	2.961.283	3.400.638	2.611.934	
Francia	1.029.399	1.035.832	1.084.764	855.617	852.692
Italia	327.219	405.535	418.485	390.171	416.874
China	258.416	298.101	271.359	306.267	324.884
Bélgica	197.232	237.460	324.626	204.358	157.516
Estados Unidos de América	103.652	139.075	120.608	101.336	105.792
Alemania	76.484	77.200	79.366	79.687	81.403
Países Bajos (Holanda)	50.463	41.717	49.135	52.535	74.416
Fiji	54.676	67.465	138.015	41.525	
México	14.217	17.499	17.955	41.361	15.947
Reino Unido	45.335	44.683	38.147	39.327	42.828
Luxemburgo	30.649	34.063	34.833	29.111	23.193
Arabia Saudita	36.735	34.592	0	28.380	
Noruega	35.078	44.644	51.683	27.448	38.221
Eslovaquia	13.722	19.565	27.601	25.960	21.566
Canadá	62.893	53.648	36.819	24.552	22.381
Georgia	24.048	25.354	31.006	24.504	30.147
Emiratos Árabes Unidos	27.674	21.886	21.742	24.193	
Turquía	21.466	21.262	22.295	23.595	29.501
Portugal	16.928	21.423	23.635	21.768	18.589
Serbia	15.114	20.713	22.606	18.383	16.605
Malasia	9.951	10.940	17.117	18.145	
Austria	5.767	16.411	13.413	17.109	14.467
República Checa	12.179	15.150	18.770	16.819	19.298
España	18.718	17.086	20.676	15.842	22.284
Grecia	8.418	9.777	13.559	13.601	8.425

**Anexo 2.** Lista de importadores para el agua mineral natural o artificial**Lista de los importadores para el producto seleccionado**

Producto : 2201 Agua, incluidas el agua mineral natural o artificial y la gaseada, sin

Fuentes : Cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE.

La agregación mundial representa la suma de los países que reportan los datos y de los que no los reportan

Los datos basados en la información reportada por los socios comerciales (datos espejo) son presentados en naranja.

Unidad : Dólar EUA miles

Importadores	valor importada en 2006	valor importada en 2007	valor importada en 2008	valor importada en 2009	valor importada en 2010
Mundo	2.843.309	3.125.050	3.387.986	2.777.635	
Hong Kong (China)	262.128	303.222	276.751	397.863	
Estados Unidos de América	378.547	450.228	431.959	328.847	386.671
Japón	362.676	387.921	377.256	318.332	299.307
Bélgica	258.119	273.666	307.803	238.571	204.659
Alemania	300.683	221.615	184.155	225.170	210.784
Reino Unido	211.948	188.713	166.106	163.250	163.889
Países Bajos (Holanda)	115.557	133.667	138.455	126.505	105.022
Francia	107.765	132.701	139.398	118.040	76.019
Suiza	74.680	80.913	86.690	85.783	87.742
Canadá	53.823	70.150	79.490	68.928	86.787
Federación de Rusia	38.432	38.601	51.212	39.463	48.671
Irlanda	30.262	38.468	42.545	36.906	25.024
Chipre	6.277	7.695	46.938	32.778	9.785
Luxemburgo	37.685	39.304	41.696	32.356	33.492
Singapur	19.340	23.695	26.727	25.132	29.712
República Checa	18.333	22.390	30.188	25.129	22.759
Austria	19.882	28.708	28.720	23.489	21.844
Australia	18.422	25.346	23.871	22.942	28.784
Emiratos Árabes Unidos	15.572	21.130	26.561	21.088	
Omán	11.356	13.796	17.475	17.883	
Macao (China)	20.160	17.323	17.317	16.410	
Eslovaquia	10.837	12.459	16.977	15.884	18.562
Ucrania	10.589	18.858	21.402	15.008	
México	10.781	13.932	19.120	14.382	14.674
China	10.120	15.134	15.248	13.212	16.693

**Anexo 3.** Lista de proveedores de Vietnam del agua mineral natural o artificial**Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Viet Nam**

Producto : 220110 agua mineral y gasificada sin azucarar ni edulcorar de otro modo

Fuentes : Cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE.

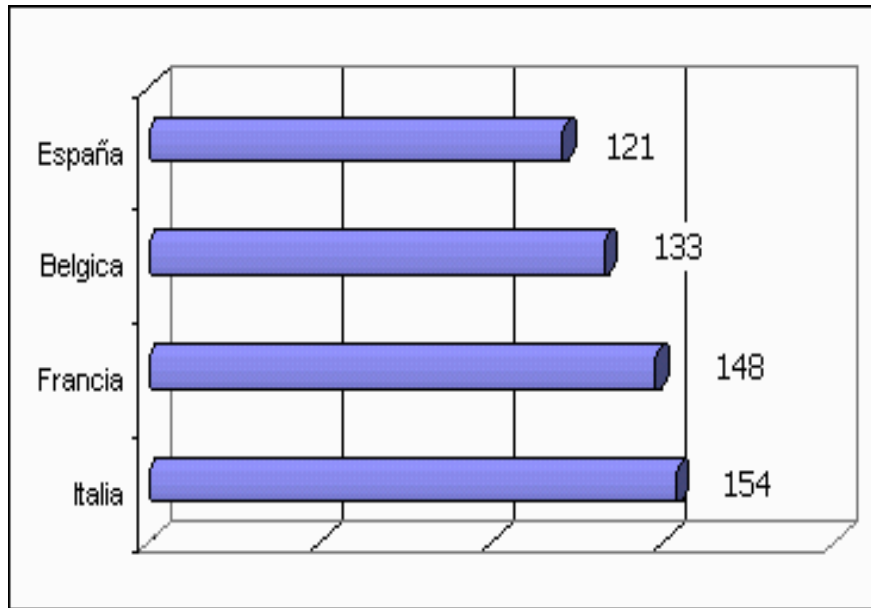
Unidad : miles Dólar EUA

Exportadores	Valor importada en 2005	Valor importada en 2006	Valor importada en 2007	Valor importada en 2008	Valor importada en 2009
Mundo	357	499	533	632	652
Francia	226	246	340	307	311
Singapur	120	178	104	129	225
Italia	10	56	86	136	83
República de Corea	0	14	1	23	19
Alemania	0	0	0	0	6
Indonesia	0	4	0	9	4
Japón	0	0	0	3	3
Estados Unidos de América	0	0	0	0	1
Myanmar (Birmania)	0	0	0	2	0
Australia	0	0	0	4	0
Malasia	0	0	0	19	0
Taipei Chino	0	0	2	0	0
República de Moldova	1	0	0	0	0

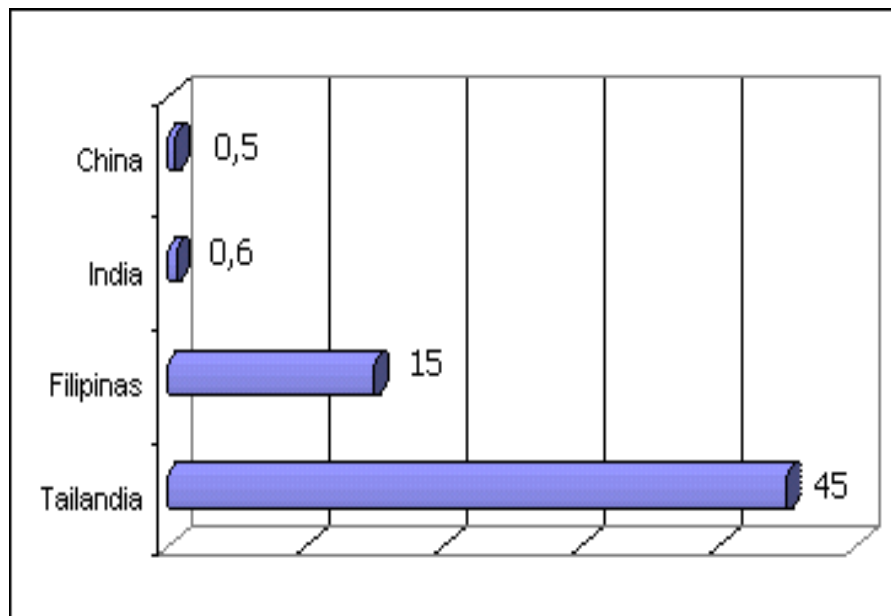
**Anexo 4. Per cápita del consumo de agua mineral natural embotellada por regiones del mundo**

Con relación al consumo per cápita del Agua Mineral Natural en el mercado mundial se obtuvo la siguiente información:

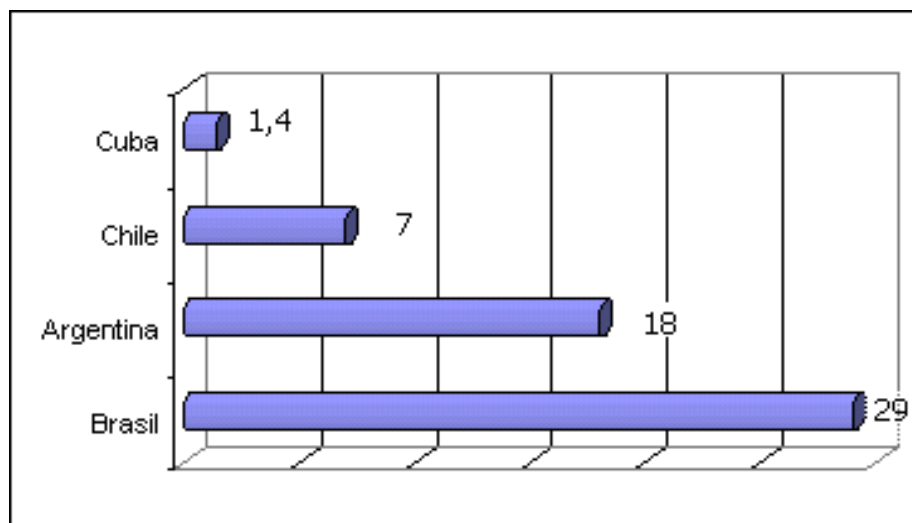
*Europa (litros x habitantes al año):*



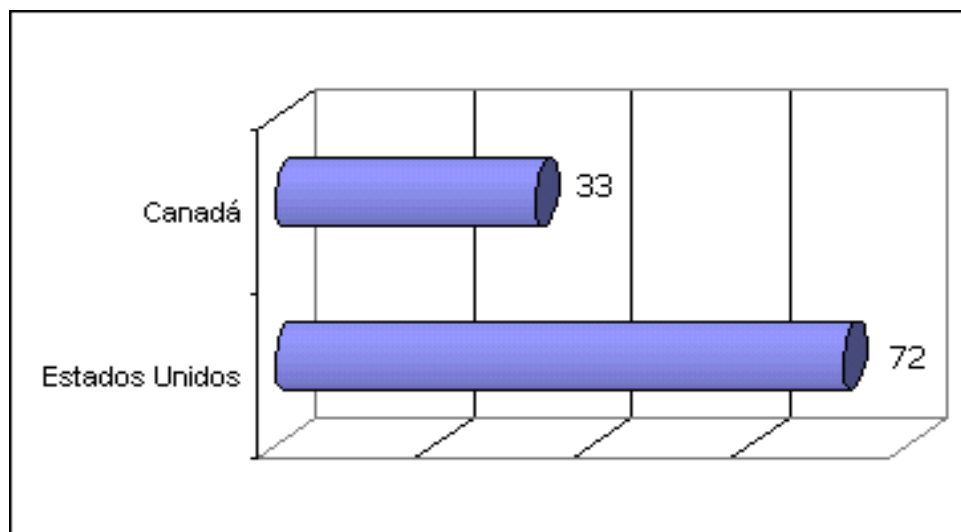
*Asia (litros x habitantes al año):*



*Latinoamérica (litros x habitantes al año):*



*América del norte (litros x habitantes al año):*



**Fuente:** Diarios y Revistas Nacionales, Empresas del Sector, INDEC, Revista Mercado.

## Anexo 5. Tamizado de mercados de agua - Código SA 22011000

Países \ Variables	Arancel	Precios	Envase más común	Requisitos y Barreras	Volumen de importación	Estructura del mercado
México	20% NMF Ver AAP	1L - 0.60 USD	0.60 x L	Normas de especificaciones de etiquetado y sanitarias	+ de 3 millones de litros y + de 1,5 mm USD	¾ es de agua natural mineral sin gas
Vietnam	40% + 10%	750 ml – e/ 1.5 y 4.8 Usd 500 ml – e/1.4 y 2.1 Usd	+ 1.00 x L	Normas de especificaciones de etiquetado y sanitarias	96 millones en 2010	98 % del mercado es agua mineral natural
Hong Kong	0 %	68 ctvos usd por litro o menos		Normas de especificaciones de etiquetado y sanitarias	+ de 25 millones de litros en 2010.	90 % mercado interno y 10 % reexport.
Japón	0 % SGP	1.4 uds por litro , mayorista ojo 0.5 uds por 500 ml.		Normas de especificaciones de etiquetado y sanitarias	+ de 418 millones de litros en 2010	+ de 266 millones de dólares
Taiwán	5 % + 5 %	e/500 y 1500 ml 0.60 y 1.00 euros	+ 1.00 x L	Normas de especificaciones de etiquetado y sanitarias	11 millones USD año 2006	90% mercado es importado, estancado. Rápido crecimiento oferta nacional.
Canadá	0 % + 7%	350 ml – e/ 0.59 y 0.89 CAD	+ 1.00 x L	Normas de especificaciones de etiquetado y sanitarias	770 millones de litros al año	Mayor peso el producto nacional, se importa de francia
Singapur		500 ml – e/0.45 y 1.60 SGD 1500 ml	+ 1.00 x L	Normas de especificaciones de etiquetado y sanitarias	17 mil millones euros con crecimiento en 4 años	Crecimiento de 21.7% en cinco años

		- e/ 0.65 y 2.60 SGD			de 32.9%	
Suiza	SGP	6x1.5 L 7,60 Euros	+ 1.00 x L	Normas de especificaciones de etiquetado y sanitarias	58 millones de euros hasta el 2007	Acelerado crecimiento
Suecia	SGP	1.5 L e/ 6 y 10.9 SEK	+ 1.50 x L	Normas de especificaciones de etiquetado y sanitarias	creciendo en cinco años un 58% la importación y llega a 17.5 mill USD	El crecimiento del consumo es de un 10.8%, pero crece + rápido la import que representa el 19.1% del consumo total.
Emiratos Árabes		1.5 L e/ 0.75 y 7.25 EAD	1.00 x ½ litro	Normas de especificaciones de etiquetado y sanitarias	26.10% del total de los líquidos importados	El crecimiento del mercado es en 2011 de 193.8 millones de USD, Representa un 7.2% de crecimiento del 2000 al 2011.

Países \ Variables	Crecimiento del mercado (potencial)	Modo de acceso al mercado	Canales de comercialización y Distribución	Posicionamiento en el mercado	Temporada de máx demanda
México	19,4 % en 5 años	A través de marcas prestigiosas	Supermercados, restaurantes y locales de	Las aguas + baratas dominadas por oferta	

			comida	nacional	
Vietnam	70 % en un año Vol y 125 % ventas usd	.	Hogares y oficinas		Desestacionalizada, pero + en verano
Hong Kong		Mediante marcas reconocidas.	Supermercados, HORECA, hogares y oficinas.		Desestacionalizada
Japón	130% en 10 años , se prevé mayor crecimiento		Hogares, escuelas supermercados, tiendas y oficinas en dispensadores. OJO , 500 ml		De mayo agosto verano
Taiwán	11 millones se importan que representan un 5% de la demanda total.	Marcas Reconocidas	Hogares, tiendas y supermercados.	Las aguas + baratas dominadas por oferta nacional	Se consume de manera estacional en el verano.
Canadá	5 productor mayor de agua	Marcas reconocidas de Francia y Canadá		Se consume mas la producción nacional.	Desestacionalizada.
Singapur		A través de marcas prestigiosas	Tiendas , hogares supermercados	Casi toda el agua es importada	Desestacionalizada
Suiza		A través de marcas prestigiosas	Horeca son las Premium, hogares supermercados y tiendas.	El agua es mayormente importada de Italia	Se consume de manera estacional primavera /verano
Suecia		A través de marcas prestigiosas	Igualmente las Premium en HORECA,	Es mayormente importada de	Primavera /verano estacional,

---

---

		s.	y tiendas supermercado s	países desarrollados,	
Emirato s Árabes		Marcas prestigiosa s y la local Masaffi	HORECA marcas prestigiosas de Francia, supermercado s y tiendas marcas locales.	Uno de los mayores importadores de agua, se consumen 360 litros per cápita en el 2011.	Desestacionada.