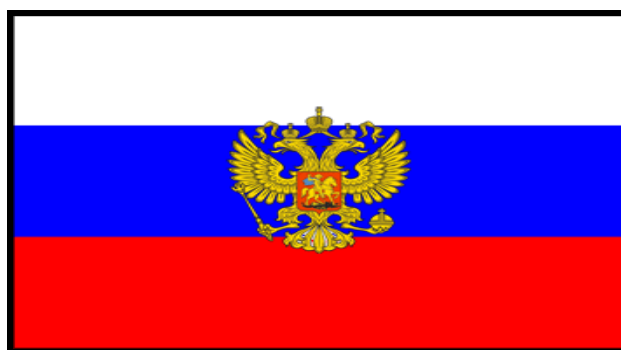


MÁSTER EN COMERCIO
EXTERIOR E
INTERNACIONALIZACIÓN
DE EMPRESAS

T.F.M.

EXPORTACIÓN DE
ALCAPARRAS A LA
FEDERACIÓN RUSA



Autor: José Ramón Eguilior Arranz

Tutor: Sandra Sánchez Cañizares

Fecha: Septiembre de 2016

VISADO DEL TRABAJO

- **MÁSTER:** COMERCIO EXTERIOR E INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS
- **ASIGNATURA:** TRABAJO FIN DE MÁSTER
- **TÍTULO:** "EXPORTACIÓN DE ALCAPARRAS A LA FEDERACIÓN RUSA"
- **AUTOR:** JOSÉ RAMÓN EGUILIOR ARRANZ
- **PROFESOR TUTOR:** SANDRA SÁNCHEZ CAÑIZARES
- **FECHA:** SEPTIEMBRE DE 2016

EL PROFESOR TUTOR

Firmado: Sandra Sánchez Cañizares

EL AUTOR

Firmado: José Ramón Eguilior Arranz

CONTENIDO

1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN.....	3
3. EL PRODUCTO: LAS ALCAPARRAS.....	5
3.1) Descripción.....	5
3.2) Características.....	5
3.3) Zona de cultivo.....	6
3.4) Recolección.....	7
3.5) Denominaciones y preparación para el consumo.....	8
4. EL PAÍS DE DESTINO: LA FEDERACIÓN RUSA.....	11
4.1) Entorno físico.....	11
4.2) Entorno político.....	13
4.3) Entorno económico.....	15
4.4) Entorno legal.....	28
4.5) Entorno cultural.....	29
4.6) Crisis de Ucrania, las consecuencias.....	31
5. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	37
5.1) Clasificación arancelaria.....	37
5.2) Estadísticas del sector.....	37
5.3) Las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	48
6. MARKETING MIX.....	59
6.1) Política de Producto.....	60
6.2) Política de Precio.....	63
6.3) Política de Distribución.....	68
6.4) Política de Promoción.....	73
7. ENTREVISTA A EMPRESA EXPORTADORA.....	77
8. CONCLUSIONES.....	93
9. BIBLIOGRAFÍA.....	97
10. ANEXOS.....	103
11. AUTORIZACIÓN A LA DIFUSIÓN DEL TRABAJO.....	132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Datos físicos básicos.....	12
Tabla 2. Estructura de la población.....	13
Tabla 3. Evolución del PIB per cápita.....	17
Tabla 4. Principales datos económicos.....	17
Tabla 5. Datos de tasa de paro.....	18
Tabla 6. Producción ocupada por sector.....	19
Tabla 7. Principales clientes (países a los que se exporta).....	21
Tabla 8. Principales proveedores (países de los que se importa).....	21
Tabla 9. Comercio bilateral Rusia-UE.....	22
Tabla 10. Intercambios comerciales Rusia-países UE.....	22
Tabla 11. Cuadro de balanza de pagos de Rusia.....	23
Tabla 12. Total exportaciones 7 países productores código 71190.....	39
Tabla 13. Exportaciones de Marruecos a 5 principales destinos código 200599.....	39
Tabla 14. Exportaciones de Turquía a 5 principales destinos código 200599.....	40
Tabla 15. Comparación export de Marruecos cód 200599 y cód 20059920.....	40
Tabla 16. Comparación export de Turquía cód 200599 y cód 20059920.....	40
Tabla 17. Principales países de los que importa la Federación Rusa.....	42
Tabla 18. Importaciones/exportaciones UE-Rusia año 2015.....	43
Tabla 19. Evolución exportaciones UE-Rusia años 2013-2015.....	44
Tabla 20. Diez principales países destino exportaciones españolas año 2015.....	45
Tabla 21. Importaciones de Rusia desde España año 2015.....	46
Tabla 22. Desglose de exportaciones por comunidad autónoma, año 2015.....	47
Tabla 23. Desglose de exportaciones a Rusia por CCAA, año 2015.....	47
Tabla 24. Tipos de envase, con pesos y paletización.....	61
Tabla 25. Escandallo comercial exportación de alcaparras 2014, 2015 y 2016.....	64
Tabla 26. Precio medio de importaciones rusas de alcaparras año 2015.....	65
Tabla 27. Precio medio de importaciones de la UE.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Flor de planta de alcaparra.....	5
Figura 2. Planta de alcaparra.....	6
Figura 3. Mapa de la zona de cultivo.....	7
Figura 4. Botón floral de la alcaparra.....	7
Figura 5. Alcaparrones.....	8
Figura 6. Maquinaria para el calibrado de la alcaparra.....	8
Figura 7. Alcaparras clasificadas por tamaño.....	9
Figura 8. Tren de alta velocidad Moscú-Kazán.....	25
Figura 9. Mapa de las nuevas líneas de ferrocarril hasta 2030.....	26
Figura 10. Volumen de mercancías por tipo de movimiento.....	26
Figura 11. Toneladas operadas por los puertos fluviales.....	27
Figura 12. Número de aeropuertos en Rusia.....	27
Figura 13. Proyectos hasta 2030 por tipo de transporte.....	28
Figura 14. Productos y países afectados por el veto ruso.....	31
Figura 15. Latinoamérica aumentará sus exportaciones a Rusia.....	34
Figura 16. Pérdidas económicas y de puestos de trabajo en la UE.....	35
Figura 17. Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.....	48
Figura 18. Imagen de tarro de alcaparras.....	60
Figura 19. Envases de vidrio de distintos tamaños.....	61
Figura 20. Línea de envasado de tarros y túnel de pasteurización.....	62
Figura 21. Alcaparras “Ibérica” en folleto de supermercados Kontinent.....	67
Figura 22. Alcaparras “Ibérica” en lineal de supermercado moscovita.....	67
Figura 23. Esquema de los canales de distribución en la Federación Rusa.....	69
Figura 24. Imagen de un establecimiento “Gastronom” en las afueras de Moscú.....	70
Figura 25. Hipermercado Auchan en San Petersburgo.....	71
Figura 26. Cartel promocional del Icx de Prodexpo 2016.....	74
Figura 27. Cartel promocional de World Food 2016.....	74
Figura 28. Folleto promocional de los supermercados Perekriostok.....	75
Figura 29. Promoción on pack de Nesquik en lineal ruso.....	76

Quiero agradecer el esfuerzo y el tiempo a todos aquellos que han aportado su grano de arena a la elaboración de este trabajo.

A mi hijo José Ramón, cuya colaboración ha sido crucial, para mí, un ejemplo de generosidad y grandeza de corazón, y el regalo más valioso que Dios Padre me ha hecho en esta vida.

A mi tutor, la profesora Sandra Sánchez Cañizares, por sus ánimos constantes y sus acertados comentarios.

Y a Fernando Fuentes García, Director del Máster en Comercio Exterior de la UCO, un magnífico profesional y un verdadero amigo, por su desinteresada ayuda en los momentos difíciles.

“Без труда не выловишь и рыбку из пруда”

“Bez truda ne vytaščish y rybku iz pruda”

“Sin esfuerzo no se puede (siquiera) sacar al pez del estanque”.

(Proverbio ruso).

1. RESUMEN

Los objetivos de este trabajo son por una parte, un análisis pormenorizado del sector de la alimentación envasada rusa y, fundamentalmente, de la categoría de las alcaparras en este país. Un estudio del procedimiento adecuado para exportar este producto alimenticio desde España a la Federación Rusa, con todas sus peculiaridades, barreras, requisitos, etc. Por otra parte, una revisión de las consecuencias comerciales que la crisis de Ucrania ha acarreado a ambas partes del conflicto, a raíz de las sanciones y contra sanciones que los dos bloques se han cruzado y continúan haciendo. Lamentablemente, las relaciones comerciales entre la UE (Unión Europea) y la Federación Rusa, se han visto seriamente afectadas desde mediados del año 2014 debido a los sucesos acaecidos en Ucrania, Crimea y Sebastopol. A pesar de que se preveía el fin de las sanciones por ambas partes durante el verano de 2016, los últimos acontecimientos indican que la situación va a continuar, al menos hasta principios de 2017, y mucho nos tememos que podría mantenerse durante todo el año próximo.

Por lo que respecta a los resultados de este trabajo, podemos concluir que se han cubierto los objetivos propuestos. Después de analizar el producto en sí, y el país de destino, hemos estudiado el mercado de exportación de las alcaparras a nivel mundial, europeo y español, para a continuación reflejar claramente las fuerzas competitivas que concurren en el sector de la alimentación envasada rusa, con la alcaparra como producto protagonista. Se ha expuesto además, la política de marketing mix que consideramos adecuada para este mercado. Seguidamente hemos realizado una entrevista en profundidad a una empresa exportadora española, que nos ha aportado una muy interesante visión del sector, finalizando con una serie de conclusiones que intentan aportar valor al trabajo.

También hemos detallado, desde varios puntos de vista, las negativas consecuencias que la crisis entre la UE y Rusia ha producido y sigue produciendo entre ambos bloques, y que, a día de hoy continúan. Como ocurre en todo tipo de conflictos, el perjuicio es para las dos partes involucradas, y todos pierden con el mismo.

Finalmente, en el capítulo de los anexos, hemos incluido los documentos oficiales que la Federación Rusa exige para las operaciones de importación de productos de alimentación, información que puede resultar muy útil para una empresa extranjera que quiera introducirse en el país.

1. ABSTRACT

The objectives of this task are, in one hand a detailed analysis of the Russian canned food sector, and mainly of the caper category in this country. A study about the appropriate procedure to export this food product from Spain to the Russian Federation, with all its peculiarities, barriers, requirements, etc., On the other hand a revision of the commercial consequences that the Ukrainian crisis has brought to both parts of conflict, as a result of sanctions and against sanctions that the two blocs have exchanged, and still do. Unfortunately commercial relationship between EU (European Union) and the Russian Federation has seriously been affected, from the middle of 2014, due to incidents happened in Ukraine, Crimea and Sebastopol. Despite the fact that sanctions from both parts were foreseen to finish during 2016 summer, latest events indicate that the situation is going to continue, at least until the beginning of 2017, and it could be maintained throughout the next year.

Regarding the results of this work, we can conclude that proposed objectives have been reached. After analyzing the product itself, and the destination country, we have studied the caper exportation market at a worldwide level, as well as at a European and Spanish one, to proceed clearly reflecting the competitive forces that meet within the canned food Russian sector, focusing in the caper category. Besides, the marketing mix policy that we consider suitable for this market has been exposed. Next, we have carried out an interview to an exporter Spanish company, having obtained a very interesting point of view of the sector, finishing with a series of conclusions that try to add value to the work.

We have also detailed, from several angles, the negative consequences that crisis between EU and Russia has caused and still produces among both blocks, continuing nowadays. As it happens in all type of conflicts, damage is for parts involved, and therefore everyone losses.

Finally we have included in the appendix chapter, the official documents that the Russian Federation requires for food products import operations. This can be very useful information for a foreign company trying to introduce itself in the country.

2. INTRODUCCIÓN

El día 11 de marzo de 2014, la región de Crimea y la ciudad de Sebastopol, declaran unilateralmente su independencia de Ucrania, reconociendo Rusia automáticamente la República de Crimea. Esta decisión viene como consecuencia de la crisis diplomática que tiene lugar en Ucrania tras el fin del gobierno de Victor Yanukóvich. Se producen enfrentamientos entre los partidarios de un mayor acercamiento a la Unión Europea, y los grupos pro rusos de la zona suroriental del país. La Federación Rusa reacciona y moviliza tropas con la excusa de proteger a los ucranianos-rusos y sus bases militares. El día 18 de marzo, el presidente de Rusia, Vladimir Putin, el líder de la República de Crimea, Serguéi Aksiónov, y Anatoli Chali, alcalde de la ciudad de Sebastopol firman el tratado de adhesión de dos nuevos territorios federales a Rusia.

Estos hechos tienen una enorme trascendencia, pues 25 años después de la caída del muro de Berlín, comienza una nueva “Guerra Fría” entre los países occidentales y la Federación Rusa. A pesar de los avances que ha experimentado nuestra sociedad civilizada en todos estos años, y a pesar de la globalización que invade todas las facetas del ser humano occidental, siguen persistiendo espíritus nacionalistas en determinadas culturas que, pueden dar al traste con tantos y tantos años de esfuerzo por la paz mundial.

A raíz de estos acontecimientos, la Unión Europea (UE), viene imponiendo medidas restrictivas como consecuencia de lo que se considera una anexión ilegal de estos territorios. Se comienza con medidas diplomáticas, como la cancelación de la cumbre UE-Rusia entre otras, se continúa con inmovilización de bienes y restricciones de viaje a determinadas personas y entidades, y se imponen restricciones a las relaciones económicas con Crimea y Sebastopol, como la prohibición de importar bienes. Asimismo se prohíben inversiones europeas en Crimea, así como la exportación de determinados productos destinados fundamentalmente a la prospección y producción de petróleo, gas, y minerales.

Por otra parte, en julio y septiembre de 2014 se imponen sanciones económicas por parte de la UE, referidas a intercambios con Rusia en determinados sectores. Concretamente se limita el acceso a los mercados de capitales de la UE, a entidades bancarias rusas con participación estatal, así como a empresas del sector de la energía y la defensa. Se prohíbe la exportación e importación de armas, y se restringe el acceso a Rusia de ciertas tecnologías relacionadas con la extracción petrolífera.

Las autoridades de la Federación Rusa reaccionan a su vez con una serie de contra sanciones, prohibiendo la importación desde la UE, Estados Unidos, Australia, Canadá y Noruega, de verduras, frutas, hortalizas, pescado, carne y lácteos. Todas estas sanciones y contra sanciones se vienen prorrogando tanto por una parte como por la otra, y ya se habla de nuevas prórrogas hasta finales del año 2017.

Esto es lo que ha ocurrido en estos últimos dos años y medio, y estos hechos son los que me han motivado a escoger este tema como trabajo final de mi Máster en Comercio Exterior. Me parece un asunto apasionante, de plena actualidad, y de una importancia enorme, en un contexto de una economía cada vez más globalizada, pero con intereses aún divergentes por parte de los diferentes países y Uniones Aduaneras. Por un lado, la UE se encuentra en plenas negociaciones para establecer un acuerdo de libre comercio con los Estados Unidos, el famoso

TTIP. Por otro, continúa el enfrentamiento económico con un país que no deja de ser nuestro vecino oriental, enfrentamiento que está produciendo pérdidas en ambas partes.

He querido abordar esta crisis política, y fundamentalmente económica, concretándola en la práctica de la exportación por parte de un país de la UE, de un producto agroalimentario dentro de los vetados por la Federación Rusa, como son las humildes alcaparras. Los objetivos que me he propuesto alcanzar con este trabajo son dos:

- Por una parte, un estudio pormenorizado sobre el procedimiento adecuado para exportar un producto de alimentación a un país como Rusia, con todas sus peculiaridades, requisitos, barreras, etc., analizando el mercado desde todos sus puntos de vista.
- Y por otro, una revisión de las consecuencias, fundamentalmente comerciales, que esta crisis ha provocado en ambas partes del conflicto, y que adelanto aquí: las exportaciones de Rusia a la UE a finales del año 2015, han disminuido un 8,7%, y las importaciones un 11,7%, según datos del Ices en su informe anual sobre países. En valores absolutos se habla de una pérdida comercial para el conjunto de 40.355 millones de dólares en un año y medio.

Por último, en la estructura del trabajo, vamos de menos a más, y analizamos:

- En primer lugar el producto, pues entiendo que es bastante desconocido para la mayoría.
- Seguidamente un estudio pormenorizado del país.
- Análisis del mercado, con profusión de estadísticas.
- Desglose de la política de Marketing mix que afecta al producto.
- A continuación se exponen opiniones y prácticas muy valiosas obtenidas de una entrevista a una empresa exportadora de nuestro país.
- Se finaliza con una serie de conclusiones.

3. EL PRODUCTO: LAS ALCAPARRAS

La alcaparra o tapanera pertenece a la familia de las “Caparidáceas”, y su nombre científico es “Capparis spinosa”. Recibe en España, distintos nombres dependiendo de la región española donde se produzca; en Aragón, por ejemplo, recibe el nombre de caparrera o caparro, en Valencia y Murcia se le denomina tápena, en Almería, taparota. Hay que distinguir los capullos comestibles (alcaparra), de los frutos igualmente comestibles (alcaparrón).

3.1) DESCRIPCIÓN

Se trata de una planta silvestre, un arbusto de ramas rastreras y hojas redondeadas con forma de corazón. Las flores nacen en las axilas de las hojas. Son grandes y están formadas por un cáliz con cuatro sépalos, una corona con pétalos y numerosos estambres con filamentos alargados de color violeta. El producto que es apto para consumo es el botón floral redondo, con unas dimensiones parecidas a las de un garbanzo. El tamaño más apreciado es el de unos ocho milímetros de diámetro, siendo su precio inversamente proporcional a su grosor. Adjuntamos fotografía de la flor de la alcaparra, donde se aprecian los botones florales.

FIGURA 1 - FLOR DE PLANTA DE ALCAPARRA



FUENTE - Reche (1967)

El botón floral o alcaparra, tiene la “rutina”, principio activo de color amarillo, llegando a una riqueza del 0,25% en los capullos. Gracias a este principio, y otros presentes en la planta, como la peptina y la saponina, este producto se usaba antiguamente como afrodisiaco, refrigerante y antiescorbútico (Reche, J. 1967).

3.2) CARACTERÍSTICAS

La planta, ocupa por término medio unos cinco metros cuadrados de superficie, protegiendo al suelo al extenderse sus ramas con esta amplitud. En primer lugar se evita la excesiva evaporación de agua, debido a la masa foliácea extendida por el suelo. De esta manera, la planta conserva las lluvias primaverales, por escasas que sean. En segundo lugar la planta interviene en la formación de la materia orgánica, pues da cobijo a numerosos insectos que

forman sus nidos bajo el amparo de la misma. Sus cadáveres, constituyen un magnífico depósito de materia orgánica al quedar allí enterrados. Asimismo, las propias hojas de la planta forman parte también de esta reserva de materia orgánica, al caer al suelo al principio del otoño. Por otra parte, la raíz puede alcanzar hasta los seis metros, por lo que es capaz de absorber agua desde capas muy profundas.

Vemos una fotografía de una planta normal.

Es un arbusto verdaderamente duro, se dan casos de verlos creciendo en huecos y fisuras del terreno de todo tipo, nichos, rocas, cárcavas, etc. Tiene un enorme poder de arraigo y de expansión en terrenos pobres y poco abundantes en agua. Las raíces son como una auténtica taladradora, desmoronando todo lo que hay a su paso.

FIGURA 2 – PLANTA DE ALCAPARRA



FUENTE - Reche (1967)

La alcaparra comienza su ciclo vegetativo al principio de la primavera, y lo finaliza al principio del otoño, siendo por tanto, muy compatible con cereales plantados en el mismo terreno, intercalando cultivos, pues la raíz de la alcaparra profundiza buscando el subsuelo, mientras que los cereales no actúan así, resultando en una coordinación de ambas formas de raíz. De hecho, se ha constatado, que los cereales que se han cultivado compartiendo terreno con la planta de la alcaparra, obtienen mayores rendimientos por hectárea. Esto puede deberse a los factores antes apuntados de la humedad que ayuda a conservar la alcaparra, así como la materia orgánica que produce. Por otra parte, comentar que no resulta una planta nada apetecible para el ganado, por lo que se le puede llevar a pastar a los terrenos en que esté situada.

La alcaparra necesita poca mano de obra para su cuidado, pues tiene una gran resistencia a la sequía, y le perjudica el agua que le caiga durante su periodo de floración. Se cree que los días continuados de calor, favorecen el desarrollo de la planta y redundan en un producto de mayor calidad.

No produce hasta que cumple los tres años, pero llegada la planta a esta edad, da normalmente unos siete kilogramos de producto por área, pudiendo llegar hasta los 40 kilos. Sin embargo los botones finos, y por tanto más caros, ven disminuida su producción, llegando apenas a un kilogramo por planta (Reche, J. 1967).

3.3) ZONA DE CULTIVO

La alcaparra se produce en casi todos los países del medio este, países mediterráneos como Marruecos, Turquía, Siria, Túnez, Argelia, España, Italia y Grecia. Según un estudio del NAPC (*National Agricultural Policy Center*), de la República Árabe de Siria realizado en 2015, los primeros datos de consumo de alcaparras vienen de hace 18.000 años en el Alto Egipto, y hace 6.000 años se tiene información de su consumo en Irán. En los manuscritos de los faraones se habla de las plantaciones de alcaparras en los países mediterráneos hace 2.500 años, aunque

se abandonaron las zonas de cultivo y las plantas se volvieron salvajes. En general se puede encontrar esta planta desde las Islas Canarias, hasta la península de Crimea, en el Mar Negro.

FIGURA 3 MAPA DE LA ZONA DE CULTIVO



FUENTE - Mapasinteractivos

En cuanto a España, se produce en casi toda la costa del Mediterráneo, destacando las comarcas del sur de Murcia: Pueblos como Lorca, Águilas, Mazarrón, etc. Asimismo en amplias zonas de Almería como Adra y Albox. También se cultiva en la parte del noroeste de Granada, en localidades como Baza y Caniles, así como en el archipiélago balear. En la figura 3, vemos mapa de la zona de cultivo en España.

Pero en los últimos años, países como Turquía y Marruecos se han caracterizado por la creciente producción de este alimento, debido a los enormes latifundios homogéneos destinados a las plantaciones. Asimismo el factor de menor

coste de mano de obra ha influido para que las empresas españolas se hayan ido estableciendo con fábricas de procesado del producto en origen, independientemente de que el proceso de envasado se realice en nuestro país.

3.4) RECOLECCIÓN

El arbusto comienza en el mes de junio su floración, siendo a partir de esta fecha cuando se van recogiendo progresivamente las alcaparras, en forma de botón floral. Se recomienda que se recojan los botones en las primeras horas tanto de la mañana como de la tarde, evitando de esta manera la acción perniciosa del sol. La recolección se sigue haciendo hoy día a mano, de forma puramente artesanal. En la fotografía, dos botones florales:

FIGURA 4 - BOTÓN FLORAL DE LA ALCAPARRA



FUENTE - Reche (1967)

Siempre se deben recoger antes de que estos botones florales se abran. Normalmente al principio se hace la recolección una vez por semana, pero cuando la planta va madurando, los días de recogida deben aumentar y emplear de tres a cuatro días de la semana para la recogida. Todo ello, para evitar como queda dicho, la apertura del botón.

Por otra parte, solo se deben recolectar los botones pequeños, pues los grandes y gruesos son de menor calidad y peor sabor. Efectivamente, los frutos de mayor diámetro bajan mucho en valoración comercial, por lo citado anteriormente. Únicamente son aceptables estos frutos grandes, si se han producido en la primavera, pues aumenta su ternura y también mejora el sabor.

Con respecto a los alcaparrones, en la figura 5, es el fruto de la planta, y deben recolectarse con su pedúnculo, cuando aún estén verdes, para lo que hay que dejar a los botones florales desarrollarse.

FIGURA 5 - ALCAPARRONES



FUENTE - Reche (1967)

Una vez efectuada la recolección, debe procederse en primer lugar a un cribado, dentro de las primeras 24 horas, clasificándose así el producto por tamaños. A continuación, con un conjunto de ventiladores, se limpia el producto de ramitas y hojas, separándose también las partidas dañadas, que no suelen ser muchas (Costa R & Rossi M. 2005).

Seguidamente, vemos una imagen de máquina de separación de alcaparras por calibres.

FIGURA 6 - MAQUINARIA PARA EL CALIBRADO DE LA ALCAPARRA



FUENTE - www.fjsanchez.com

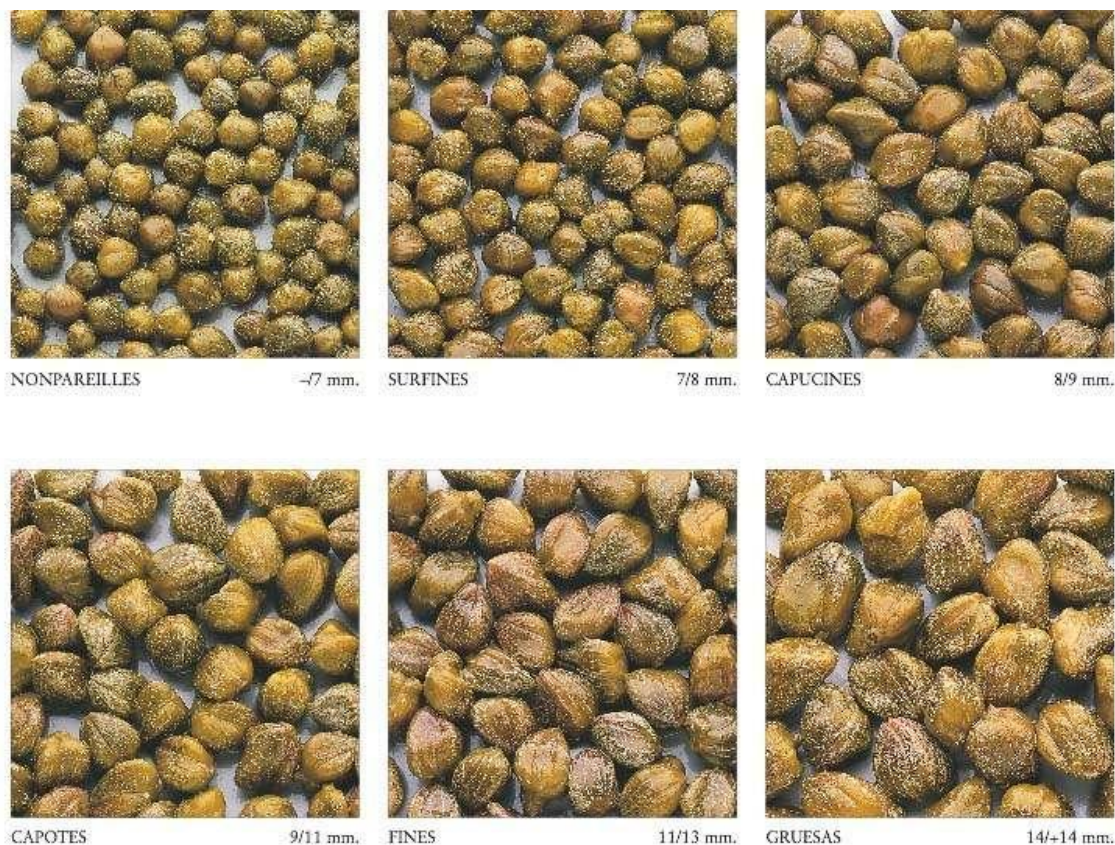
3.5) DENOMINACIONES Y PREPARACIÓN PARA EL CONSUMO

El producto recolectado y ya limpio de todo tipo de impurezas, recibe diferentes nombres después de su calibrado o clasificado, dependiendo por tanto los nombres del tamaño del fruto. Para la separación por tamaños, se emplean una serie de cintas transportadoras, donde el producto va circulando y cayendo en unos filtros con distintos diámetros, recogándose posteriormente en contenedores. En la legumbre seca se emplea, por ejemplo, un tipo de maquinaria de clasificado bastante parecida. Estas denominaciones, según el diámetro en milímetros son:

- Non pareilles 7 mm
- Surfines 8 mm
- Capucines 9 mm
- Capotes 10 y 11 mm
- Fines de 12 a 14 mm

Las alcaparras de mayor tamaño se llaman gruesas o bastas. Vemos imagen de los distintos tamaños:

FIGURA 7 - ALCAPARRAS CLASIFICADAS POR TAMAÑO



FUENTE - www.fjsanchez.com

Finalmente, comentar que la alcaparra se suele utilizar para una gran variedad de platos: Ensaladas, con pescados, carnes, para la elaboración de salsas de todo tipo, con ahumados, etc. Se trata de un producto muy apreciado por sus propiedades diuréticas, depurativas, como expectorante y vasoconstrictor, siendo asimismo usado para la fragilidad del pelo. También goza de nutrientes anticancerígenos. Aporta una gran cantidad de vitamina C, calcio, magnesio, siendo fuente de aminoácidos, proteínas e hidratos de carbono, conteniendo apenas grasas. Es un producto que forma parte de la tan de moda “Dieta Mediterránea” (Agrupapers, 2015).

4. EL PAÍS DE DESTINO: LA FEDERACIÓN RUSA

Fuentes García, F.J. y Sánchez Cañizares, S. M^a (2012), argumentan con claridad, la necesidad de las empresas que pretenden iniciarse en la exportación, de realizar un análisis diagnóstico de arranque, iniciándose con una evaluación del entorno genérico y específico de su sector. Es por ello, por lo que analizamos a continuación las peculiaridades de la Federación Rusa como país objetivo de las operaciones de exportación.

4.1) ENTORNO FÍSICO

Icex (2015), tiene un extenso Estudio de Mercado sobre la Federación Rusa. Según dicho estudio, se trata del país más extenso del mundo, ocupando su territorio una octava parte de la superficie terrestre, duplicando al de países como China o Estados Unidos. Un 25% de su superficie corresponde al continente europeo, perteneciendo el 75% restante a Asia.

Tiene frontera con 16 países, siendo Kazajstán con 7.600 km y China con 4.300 km, las más extensas, mientras que las menores son Noruega y Corea del Norte, con 167 y 39 kilómetros respectivamente.

Población:

Su población es de 146,3 millones de habitantes, existiendo más mujeres (54%), que hombres (46%). Baja densidad demográfica, con sólo 8,3 habitantes por kilómetro cuadrado. Unos 25 millones de rusos, habitan en otras repúblicas de la antigua Unión Soviética. Hay nada menos que 176 etnias distintas, siendo los rusos el grupo dominante, concentrando un 80% de la población; Siguen en importancia los tártaros y ucranianos, con porcentajes mucho menores.

La población, presenta tasas negativas de crecimiento. Por lo que respecta a la esperanza de vida por sexos, difiere mucho según se trate de hombres (61,8 años), o de mujeres (74,1 años). En ambos casos, y especialmente en el caso de los hombres, las cifras se alejan considerablemente de las registradas en los países occidentales europeos. El 17% de la población, se concentra en las edades de los 0 a los 14 años, unos 24 millones de personas. El 70% de la población, tiene entre 15 y 64 años, 102 millones de personas aproximadamente. El 13% restante, lo componen los mayores de 64 años.

Ciudades/zona rural:

Las principales ciudades son Moscú, con 12,3 millones de habitantes, y San Petersburgo, con 4,8 millones. Un 80% de la población, está concentrada en la parte europea del país. Otras ciudades importantes son Novosibirsk, con 1,4 millones, Yekaterimburgo (1,3 millones), y Samara, con 1,1 millones, siendo 12 las ciudades que superan el millón de habitantes.

Del total de la inmensa superficie de la Federación Rusa, sólo un 19% son tierras de cultivo, mientras que el 45% de la misma está compuesta por tierras improductivas y bosques. La zona europea, es una enorme llanura que llega hasta los Montes Urales, que es la frontera natural con Asia. La zona de Siberia es otra inmensa llanura con algunas montañas, destacando las cordilleras volcánicas de Kamchatka y de las islas Kuriles. En el sur se encuentran las montañas del Cáucaso, y los macizos de Altai, Pribaikalié y Zabaikalié. Cuenta el país con más de 37.000 kilómetros de costa con aguas de 12 mares de 3 océanos: El Atlántico, el Glacial Ártico, y el Pacífico.

Exponemos a continuación en la tabla 1 una serie de datos físicos:

TABLA 1 - DATOS FÍSICOS BÁSICOS

Superficie	17.075.400 km ²
Situación	N. Asia y Europa entre el O. Pacífico, Ártico y Europa Oriental
Capital	Moscú (12,3 millones de habitantes)
Principales ciudades	San Petersburgo, Ekaterimburgo, Novosibirsk
Clima	Amplia variedad climática (continental-mediterráneo)
Población	146,3 millones de habitantes
Densidad de población	8,4 personas por kilómetro cuadrado
Crecimiento población	0,21% anual
Esperanza de vida	Hombres: 61,8 años; Mujeres: 74,1
Grado de alfabetización	99,40%
Tasa natalidad (1/1000)	13,3
Tasa mortalidad (1/1000)	13,1
Idioma	Ruso
Religión	Cristiana ortodoxa, musulmana, budismo, judaísmo
Moneda	Rublo
Peso y medida	Métrico decimal
Dif. horaria con España	2 horas en Moscú en invierno, 11 en Vladivostok

FUENTE - Ices (2015)

Clima:

Con respecto al clima del país, la variedad es enorme, dada la gran extensión de la que estamos hablando. Predomina el clima continental, con una gran variación de temperaturas entre el invierno y el verano. La primavera y el otoño son breves. Sin embargo, en Siberia, se acusan más las diferencias. La temperatura de Moscú, varía de una media de 18 ° en Julio, a una temperatura media de -13° en enero, cuando en Siberia Oriental la temperatura normal durante el mes de enero, no suele subir de los -25°. En las costas del Mar Negro, gozan de un clima similar al de los países mediterráneos, mientras que en las costas del Pacífico, las temperaturas son más moderadas.

La capital, Moscú:

La ciudad de Moscú, está situada en una extensa llanura, bañada por el río del mismo nombre (Moskvá). Este río atraviesa la ciudad de oeste a este, con varias curvas anchas durante este recorrido. También existen canales y ríos secundarios en las afueras. Tiene la urbe una composición de tipo radial, ocupando el Kremlin el centro, con varios anillos que lo rodean, conectando las vías radiales entre sí. Las calles son anchas, con numerosos árboles, y tienen grandes extensiones de bosques, parques y zonas verdes donde pasear.

En Moscú, el clima es moderado, tipo continental, pero con bruscos cambios de temperatura. Desde octubre hasta marzo, se da un intenso frío seco, no subiendo de los -10° en diciembre y enero. Suele empezar a nevar a finales de octubre, quedando desde entonces las calles con barro o hielo hasta bien entrada la primavera. Esta estación es más bien corta. El otoño, también dura poco, y suele comenzar a mediados de agosto. Por último, en verano, durante el

mes de Julio, se pueden fácilmente alcanzar los 30°, con una humedad casi del 100%, lo que puede dar una idea de la sensación de calor que se debe percibir.

Dada la latitud de esta ciudad (56º Norte), durante los meses de invierno oscurece entre las 16 y las 17 horas, mientras que en verano amanece a las 4 de la madrugada, anocheciendo más tarde de las 22 horas. Desde que Rusia decidió no realizar cambio horario, la diferencia horaria de España con Moscú es de +2 horas en invierno y + 1 hora en verano, rigiendo la hora de Moscú en la zona europea de la Federación, o sea, al oeste de los Urales. La población rusa se divide de la siguiente forma:

TABLA 2 - ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN

2016	MILLONES DE PERSONAS	%
TOTAL	146,3	100
- urbana	108,3	74
- rural	38	26
- mujeres	79	54
- hombres	67,3	46
<i>Por grupos de edad</i>		
0-14 años	24,3	16,67
15-29 años	28,7	19,65
30-49 años	42,2	28,87
50-69 años	37,5	25,65
más de 70 años	13,3	9,14

FUENTE - Ices (2015)

4.2) ENTORNO POLÍTICO

Rusia tiene una forma de gobierno del tipo república federativa presidencialista, compuesta por 83 unidades administrativas, consideradas “Sujetos de la Federación”, y son: 21 repúblicas, 46 regiones, 9 kray, 4 distritos autónomos, dos ciudades federales y una región autónoma. Desde hace unos años, el presidente de la Federación, tiene la potestad de nombrar a los gobernadores de las distintas repúblicas, aunque el parlamento regional debe aprobarlo. Sin embargo, existe la posibilidad de que Presidencia Federativa disuelva este parlamento, en el caso de que el gobernador propuesto sea rechazado. Rusia se rige por un parlamento con dos cámaras, la Duma, compuesta por 450 diputados que son elegidos por 5 años, y el Consejo de la Federación, con 2 representantes por cada sujeto de la Federación, o sea, 166 en total.

En Diciembre de 2011 se celebraron las últimas elecciones legislativas, resultando que los mismos 4 partidos de la anterior legislatura repetían en la Duma. El partido “Rusia Unida”, obtuvo la mayoría con casi un 50% de los votos, aunque perdieron lo que denominan “mayoría constitucional” (dos tercios, más uno, o sea, 301 diputados). Aun así, obtuvieron 238 escaños. Quedó en segundo lugar el “Partido Comunista de la Federación Rusa”, obteniendo 92 diputados. En tercer lugar con 64 diputados, y un 13,2 % de los votos, el partido “Rusia Justa”, mientras que el cuarto lugar lo ocupó el “Partido Liberal Democrático de Rusia”, con 56 representantes. La mayoría de las leyes federales pueden ser aprobadas con la mayoría de “Rusia Unida”.

Por lo que respecta a las elecciones presidenciales, las ganó el candidato de “Rusia Unida” Vladimir Putin, en marzo de 2012, obteniendo el 63% de los votos emitidos, siendo éste su tercer mandato. Fue investido presidente en mayo de 2012, y nombró a Dimitry Medvédev primer ministro. En 2018 están previstas las nuevas elecciones presidenciales.

El poder judicial lo establece la Constitución, y en la cúspide se encuentran el Tribunal Constitucional con 19 jueces. Le sigue el Tribunal Supremo, que se encarga de la jurisdicción civil, penal y administrativa y el Tribunal Superior de Arbitraje, con competencias sobre litigios económicos. Los jueces gozan de independencia, sometiéndose únicamente a la Constitución y a la Ley Constitucional Federal.

Existen 21 ministerios todos ellos dependientes del Primer Ministro, algunos de ellos peculiares, como el Ministerio de Situaciones de Emergencia. Además, existen Agencias Federales, que dependen también del Presidente, como son Mercados Financieros, Aduanas, Antimonopolio, Pesca y Alcohol.

El ministerio encargado del Comercio Internacional, es el Ministerio de Industria y Comercio, que se encarga de la política de regulación industrial, y de apoyo a la exportación de productos industriales. Además, se ocupa de la regulación del Comercio, excepto en temas aduaneros, pues es una Agencia Federal quien lleva este asunto, como quedó dicho más arriba. Lleva medidas de defensa frente a importaciones, ferias, exposiciones y gestiona la propiedad estatal de la mayoría de los sectores (Icex, 2015).

Riesgo país:

De acuerdo a datos de Santandertrade.com¹, éstas son las clasificaciones que hacen sobre Rusia tres de las principales empresas de rating:

- Moody's: Ba1
- Standard and Poor's: BB+
- Fitch: BBB-

Estas tres agencias, han bajado sus clasificaciones en 2015. Fitch ha bajado la calificación del crédito soberano del BBB al BBB-, con perspectiva negativa. Standard and Poor's, de BBB- a BB+ (bono basura), y Moody's también ha disminuido su calificación.

Uno de los principales riesgos que afronta el país, es que la economía se contraiga de nuevo durante 2016. La recesión se prevé que continúe durante este año, pero de forma menos severa. El consumo privado seguirá estando limitado por el alto nivel de inflación, en entornos esperados del 8 al 10%. Asimismo, la inversión seguirá restringida, por la falta de confianza de los empresarios, así como por los altos tipos de interés (11% en diciembre 2015).

La depreciación experimentada por el rublo, unida a las restricciones impuestas a la compra de determinados productos en Europa y Turquía, han producido que suban los precios de las importaciones, especialmente de los productos alimenticios. Sin embargo, tampoco se espera que las exportaciones suban de manera importante, debido a la baja competitividad de los productos del país. Los bajos precios del petróleo, lastran a la baja los ingresos estatales, muy dependientes de este producto (más del 50% del total).

¹ <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/rusia/politica-y-economia>

Los presupuestos de 2016 contemplan una moderada subida de las pensiones (4%), con lo que nuevamente los pensionistas perderán poder adquisitivo. Asimismo quedan congelados los salarios del sector público, como forma de paliar el endeudamiento del Estado, y de aliviar el deterioro de las finanzas públicas.

Buen dato es la caída de la deuda externa (-23% en 2015), representando un bajo porcentaje sobre el PIB (16,33%), así como el alto nivel de reservas en divisas (10 meses de importaciones), que aseguran en el futuro una posible financiación del déficit de la balanza por cuenta corriente, situación que hoy día no se da. Por otra parte, el riesgo de solvencia y liquidez del sector bancario se ha incrementado significativamente no solo por el contexto general de crisis económica, sino también por el alto costo de la financiación asociado con las sanciones internacionales que Rusia está sufriendo (debido al conflicto con Ucrania), y que impiden el acceso de los bancos a los mercados financieros internacionales.

El descontento de la población puede aumentar, en el contexto actual de recesión y de alta inflación, a pesar del aumento de popularidad que está experimentando el presidente Putin. Se espera que el partido Rusia Unida revalide su triunfo en las próximas elecciones y ello pese a la postura cada vez más dura del régimen en cuanto a control de medios de comunicación e internet, lo que limita en gran medida los movimientos de la oposición para organizarse.

En cuanto al “ambiente de negocios”, al que nos referiremos más adelante, la situación de falta de transparencia por parte de las empresas, las deficientes medidas de protección de los derechos de propiedad, y la falta de autoridad gubernamental en estas materias, hacen que el entorno empresarial se debilite y dude a la hora de acometer nuevas inversiones.

4.3) ENTORNO ECONÓMICO

Basándonos en datos obtenidos del Diario Expansión, así como de Estudios Económicos de Coface, sabemos que en el periodo 2002-2012, Rusia se desarrolló fuertemente en la mayoría de los sectores económicos. En este tiempo, el PIB creció un 73%, un 80% el consumo de los hogares, y la producción media anual superó tasas del 7%. La inflación, aunque disminuyó, continuaba siendo uno de los problemas importantes del país. Con todo, el aumento de las reservas en divisas, fue en este periodo un logro espectacular, ya que llegaron a ser las terceras mayores del mundo, debido principalmente al aumento en estos años del precio del petróleo.

No obstante, la caída del precio del petróleo, experimentada en el año 2014, acompañada por la devaluación del rublo, han producido una importante bajada en el nivel de reservas, pasando de una cifra de 515.190 M de \$ en 2013, a 418.800 en 2014, y a 368.399 M de\$ a 31 de diciembre de 2015.

Una de las consecuencias de la crisis, que Rusia ha sufrido y continúa padeciendo, fue la salida de capitales del país (con una cifra récord de 130.000 millones de dólares), aunque a partir del año 2010, la situación mejoró sensiblemente, gracias en parte a medidas gubernamentales que tenían como prioridad el estímulo de la demanda interna, los incentivos a la innovación, el empuje a las infraestructuras, a sectores de alta tecnología, a las pequeñas y medianas empresas y al mercado laboral como forma de mantener la estabilidad social. La fuga de capitales se da en entornos inmersos en políticas económicas inadecuadas que se traducen en regulaciones gubernamentales, inseguridad, controles, impuestos, escasa retribución del capital e inflación (Durán, 2001).

Es importante destacar, que tras la intervención militar rusa en Crimea y Sebastopol, en marzo de 2014 se reúne el Consejo Europeo para adoptar medidas de presión a la Federación Rusa. Estas medidas fueron fundamentalmente sanciones dirigidas tanto a personas físicas como jurídicas (organismos), restringiendo en un principio la movilidad hacia Europa de personas implicadas en el conflicto y congelando a su vez sus activos financieros. Estas restricciones estaban inicialmente prorrogadas hasta el 15 de septiembre de 2016, pero ya se han extendido, en principio, hasta enero de 2017. Posteriormente, se implantaron por parte de la UE prohibiciones de importación de bienes procedentes de Crimea y Sebastopol, así como restricciones en proyectos de infraestructuras en estas zonas. Asimismo se vienen aplicando sanciones económicas en determinados sectores, impidiendo la entrada de la Federación Rusa a los mercados de capitales de la UE, y limitando el acceso de Rusia a determinadas tecnologías fundamentalmente petrolíferas. Las autoridades de la Federación, reaccionaron a su vez, con una serie de contra sanciones, prohibiendo la importación desde la UE y otros países occidentales, de verduras, frutas, hortalizas, pescado, carne y lácteos.

Por lo tanto, la situación actual es preocupante para el país, pues se han unido tres factores que están lastrando a su economía:

- La caída del precio del petróleo, fuente principal de sus ingresos.
- La devaluación de su moneda, el rublo, paralela a la caída del precio del petróleo.
- Las sanciones-contra sanciones entre la UE y Rusia, con embargos y vetos a las importaciones.

Carencias en la economía:

Se mantienen en el país una serie de debilidades básicas de la economía, que son:

- Alta dependencia de las exportaciones de materias primas (petróleo y gas). Rusia está poco diversificada, suponiendo la producción de estas materias primas más del 60% de la producción industrial.
- Sistema financiero ineficiente, incapaz de transformar el ahorro en inversión, y ausencia de un clima de negocios estable. Ello se traduce en una baja inversión de capital fijo, muy por debajo de las necesidades reales de la industria.
- Sector industrial interior poco competitivo, con dificultades para competir con productos importados.
- Corrupción alta, y excesiva burocracia, alterando a la baja la actividad económica. Rusia ocupa el puesto número 146 de 180 países en el ranking de Transparencia Internacional. (Estudio de Mercado Icx, 2015).

Crecimiento económico:

Por lo que respecta al PIB, en 2015 ha caído un 3,7% respecto al año anterior, caída significativa, pues en 2014, la tasa de crecimiento fue del 0,7% positivo. La cifra absoluta de PIB 2015 ha sido de 1.193.857 M de euros, pasando a la posición número once de la lista de 196 países más industrializados. En cuanto al PIB per cápita, la cifra en 2015 ha sido de 8.160 €. En el año 2005, era de 4.296 €, por lo que en 10 años se ha doblado la cifra. En el ranking anterior mencionado, pero en el apartado de PIB per cápita, Rusia ocupa la posición número 70. Vemos una pequeña tabla con la evolución del PIB per cápita.

TABLA 3 - EVOLUCIÓN DEL PIB PER CÁPITA

AÑO	2012	2013	2014	2015
PIB per cápita en €	10.944	10.896	9.571	8.160
Evolución %	14,3	-0,4	-10.7	-21,8

FUENTE - Expansión / datosmacro.com

En cuanto al “Índice de Desarrollo Humano”, de Rusia, índice que elabora Naciones Unidas² y que tiene como fin medir el progreso de un país, Rusia, obtuvo una puntuación de 0,978 puntos en el año 2014, situándose en el puesto 50 de la lista de 187 países. Respecto al ranking “Doing Business”, del año 2014³, que se ocupa de elaborar una lista de países según la facilidad para hacer negocios en ellos, de 189 países, vuelve a ocupar el puesto número 51. Por último en el “Índice de Percepción de la Corrupción del Sector Público”⁴, Rusia ha obtenido 29 puntos, por lo que se sitúa en la posición 119 de un total de 167 países. Veamos en la siguiente tabla, una serie de datos que resumen todo lo anterior.

TABLA 4 - PRINCIPALES DATOS ECONÓMICOS

CUENTAS NACIONALES DEL GOBIERNO		
PIB	2015	1.193.857 M.€
PIB Per Capita	2015	8.160 €
Deuda (%PIB)	2014	16,33%
Deuda Per Capita	2014	1.705 €
Déficit (%PIB)	2014	-1,09%
Gasto público (M.€)	2014	541.420,40
Gasto Educación (%Gto Pub)	2012	11,15%
Gasto Salud (M.€)	2013	49.244,90
Gasto público (%PIB)	2014	35,45%
Gasto público Per Capita	2014	3.701 €
Gasto Educación Per Capita	2012	455 €
Gasto Salud Per Capita	2013	343 €
Gasto Defensa Per Capita	2014	436 €
Rating Moody's	22/04/2016	Ba1
Rating S&P	26/01/2015	BB+
Índice de Corrupción	2015	29
Ranking de Competitividad	2016	45º

FUENTE - Expansión/Datosmacro.com

Inflación y precios:

² <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/RUS>

³ <http://www.doingbusiness.org/rankings/RUS>

⁴ <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion>

Continuando con datos del Diario Expansión y Estudios Económicos de Coface, la inflación en este país es elevada, siendo uno de los problemas crónicos que lleva arrastrando desde hace años. En el año 2014, la inflación fue del 11,4%, pasando a ser del 12,9% durante 2015. Por lo que respecta a 2016, el IPC de enero a marzo ha sido del 2,1%, siendo la inflación interanual acumulada a marzo 2016 del 7,3%, por lo que parece que a final de año, va a bajar algo respecto al año pasado.

Por otro lado, Rusia es una economía de mercado, en la que los precios se forman libremente cuando coinciden las curvas de oferta y demanda. Sin embargo, hay una serie de sectores considerados estratégicos por el gobierno, en los cuales sí hay control de los precios:

- Transporte de crudo y de gas.
- Transporte ferroviario.
- Servicios de transporte en puertos y aeropuertos.
- Transmisión de calefacción y energía eléctrica.

También los medicamentos son regulados en cuanto a sus precios, estableciendo el Estado un precio de fabricación máximo, y unos precios a los canales de distribución y a los consumidores, regulados a nivel regional.

Tasa de desempleo:

En cuanto al mercado de trabajo, la tasa de desempleo está bastante estabilizada en los últimos años, en el entorno del 5% sobre la población activa. Concretamente 2015 terminó con un porcentaje del 5,6%. Se dan fuertes diferencias en las grandes ciudades, como Moscú, donde el desempleo es bajo, en comparación por ejemplo con la región del Cáucaso, en la que el desempleo es el doble que en la capital. La crisis apenas ha hecho mella en la tasa de desempleo, pues se emplearon fórmulas para luchar contra ella, como la reducción de la jornada laboral y el empleo de contratos de trabajo a tiempo parcial.

No obstante, la caída del precio del crudo experimentada en los últimos años, fuente principal de ingresos del estado ruso, está empezando a tener incidencia en la tasa de actividad, por lo que se prevé un aumento del desempleo en 2016 y probablemente en 2017. A continuación, datos de porcentajes de desempleo del 2013 al 2015:

TABLA 5 - DATOS DE TASA DE PARO

TASA DESEMPLEO (% SOBRE POB ACTIVA)	2013	2014	2015
TOTAL PAÍS	5,5	5,2	5,6
Distrito Federal Central	3,3	3,1	3,5
Distrito Federal Noroeste	4,3	4,1	4,7
Distrito Federal Sur	6,5	6,2	6,6
Distrito Federal del Cáucaso Norte	13	11,2	11,1
Distrito Federal del Volga	4,9	4,5	4,8
Distrito Federal de los Urales	5,7	5,8	6,2
Distrito Federal de Siberia	7,2	7,0	7,7
Distrito Federal de Oriente	6,5	6,4	6,3

FUENTE - Rosstat (2015)

La población ocupada de los años 2013 a 2015, permanece asimismo bastante estable en el tiempo, destacando el sector de hostelería, comercio y restauración, como el de mayor actividad en cuanto a número de trabajadores, seguido por la industria transformadora. La minería, antaño muy fuerte, ocupa el último lugar del escalafón, como podemos ver en la siguiente tabla:

TABLA 6 - PRODUCCIÓN OCUPADA POR SECTOR

PRODUCCIÓN OCUPADA POR SECTOR	2013	2014	2015
Agricultura, silvicultura, pesca	7	6,7	6,7
Minería	2,2	2,1	2,1
Industria transformadora	14,8	14,5	14,3
Prod y distribuc de energía eléctrica	3,2	3,3	3,2
Construcción	7,6	7,6	7,6
Comercio, hostelería, restauración	18,4	18,4	18,4
Transporte, comunicaciones	9,5	9,5	9,5
Finanzas, inmobiliario	9	9,3	9,4
Administración pública	7,4	7,3	7,4
Educación	9,2	9,2	9,2
Sanidad y servicios sociales	7,9	7,9	7,9
Otras actividades económicas	4,1	4,3	4,3

FUENTE - Servicio Federal de Estadística Estatal Rusa (2015)

Salarios:

Si hablamos de salarios, en términos nominales, éstos han ido creciendo en los últimos años, aunque más lentamente que en el periodo precedente. Claro que en términos reales, y dada la inflación apuntada del 11,4 y 12,9% de 2014 y 2015, la capacidad adquisitiva ha ido bajando, y continuará haciéndolo este año, pues la inflación prevista para el año 2016 es del 8,4%.

Nuevamente se producen importantes diferencias en los salarios según las regiones. En el Distrito Federal Central, el salario bruto medio en 2014 fue de unos 40.000 rublos (534,75€), mientras que en la Región del Cáucaso, baja hasta los 20.000 (267,37€), nada menos que la mitad (Icex, 2015). En cuanto al salario mínimo interprofesional, en Rusia está estipulado en 90€, comparado con los 764€ de España (Diario Expansión).

Por sectores, continuando con datos de Icex, los mejor pagados son Petróleo y Derivados, con unos 75.000 rublos brutos al mes (1.002,67€), Finanzas y Energía, con 69.000 (922,45€) y 67.000 (895,72€) respectivamente. Por el contrario los trabajos peor remunerados se dan en la industria textil y confección (14.000 rublos/mes, 187,16€), producción de calzado y piel (16.000 rublos, 213,90€) y agricultura, caza y silvicultura con una media de ingresos mensuales de 17.500 rublos (233,95€). Téngase en cuenta que el tipo de cambio, a 15 de mayo de 2016, es de 1€ a 74,8 rublos.

Un litro de aceite de girasol, producto que produce Rusia en sus grandes extensiones, cuesta de media a un consumidor ruso 105 rublos, por lo que, considerando un salario medio ya neto de 38.000 rublos al mes, este consumidor tendría una capacidad adquisitiva de 362 litros cada

mes. Si lo comparamos con España, el salario medio bruto al mes en 2015 ha sido de 2.188 €⁵, resultando un sueldo medio ya neto de unos 1.750 €. Un litro de aceite de girasol cuesta 1,10 €/litro de media, por lo que la capacidad adquisitiva de un español, sería de 1.590 litros al mes, o sea, 4,4 veces más que el ciudadano ruso.

Evolución del tipo de cambio:

El alto precio del crudo de los años 2011 y 2012, hizo que el tipo de cambio del rublo permaneciera estable a un nivel de 40 rublos por 1 euro. A partir del año 2013, el rublo empieza a depreciarse y termina el año con un cambio de 1€ = 45R.

El problema de la divisa llega en 2014, primero por el conflicto con Ucrania, y más tarde por la súbita caída del precio del petróleo, a partir del mes de junio. La moneda comienza una bajada brutal en cuanto a su valor, desembocando en el llamado “lunes negro”, que se produce el 15 de diciembre de 2014. En esta fecha el euro se llegó a cambiar a 100 rublos.

El gobierno reacciona gastando parte de sus reservas para mantener el tipo de cambio, y sube asimismo los tipos de interés hasta el 17% (hoy día están en el 11%). Como consecuencia, a partir de enero de 2015 la moneda comienza a apreciarse, bajando en 4 meses a 57 rublos por euro.

A comienzos de 2016, el rublo se estabiliza y cotiza en una banda que va de los 70 a los 80 rublos por euro (en el momento de la confección de este capítulo, mayo de 2016, el euro cotiza alrededor de 75 rublos, como queda dicho en el apartado anterior). Parece que el tipo de cambio, evoluciona paralelamente al precio del petróleo.

Balanza por Cuenta Corriente, Balanza Comercial:

A nivel global, la Balanza Comercial rusa en el año 2015, presenta un claro superávit, pues las exportaciones (306.759,9 M €), superan ampliamente a las importaciones (174.932,0 M €), resultando un saldo positivo de 131.827,9 M €, lo que supone un 11,04% del PIB.

Sin embargo, este superávit se ha visto reducido en un 20%, como consecuencia de la inesperada bajada del petróleo de 2014, y la inmediata depreciación del rublo que ha ido paralela. También la crisis y las sanciones internacionales tienen su parte de culpa.

Rusia goza de una amplia apertura comercial al exterior, principalmente por las exportaciones de sus grandes recursos naturales, como son el petróleo y el gas. Igualmente, las importaciones son importantes, debido a la gran dependencia del país de los productos de fuera. Y todo ello, a pesar de las restricciones de ambas partidas, sufridas por el país, a raíz de las sanciones y contra sanciones producidas por el conflicto ucraniano.

Por lo que respecta a la exportación de productos concretos, las materias primas energéticas (petróleo, gas y sus derivados), representan el 67% aproximadamente del total, seguidas a gran distancia por los metales (4,1%), piedras y metales preciosos(2,4%), maquinaria y equipos (1,9%) y fertilizantes (1,8%).

La economía de Rusia está en el puesto número 27 en el ranking del Índice de Complejidad Económica (ECI), con una puntuación de 0,984 puntos, de acuerdo a datos del OEC (*Observatory of Economic Complexity*). Se trata por tanto de un país complejo, en el que se

⁵ <http://www.datosmacro.com/mercado-laboral/salario-medio/espana>

EXPORTACIÓN DE ALCAPARRAS A LA FEDERACIÓN RUSA

exportan 131 productos con “ventaja comparativa revelada”, lo que significa que su cuota de mercado en las exportaciones mundiales de estos productos, es mayor de lo que le correspondería, dado el tamaño de su economía y dado el tamaño del mercado global de estos productos.

En la tabla siguiente se señalan los principales destinos de las exportaciones rusas:

TABLA 7 - PRINCIPALES CLIENTES (PAÍSES A LOS QUE SE EXPORTA)

(en M. \$)	2013	%	2014	%	2015	%
PAÍSES BAJOS	70.126,10	13,3	68.013,40	13,7	40.825,90	11,9
CHINA	35.625,40	6,8	37.494,30	7,5	28.606,40	8,3
ALEMANIA	37.027,30	7	37.123,60	7,5	25.353,00	7,4
ITALIA	39.314,00	7,5	35.743,60	7,2	22.292,50	6,5
TURQUÍA	25.476,10	4,8	24.954,40	5	19.331,50	5,6
BIELORRUSIA	20.228,30	3,8	19.950,90	4	15.205,70	4,4
JAPÓN	19.667,50	3,7	19.854,50	4	14.498,90	4,2
KOREA	14.867,10	2,8	18.276,10	3,7	13.501,10	3,9
KAZAJISTÁN	17.632,20	3,3	14.112,80	2,8	10.686,20	3,1
POLONIA	19.581,80	3,7	15.941,70	3,2	9.652,90	2,8
TOTAL	527.266,40	100	496.944,50	100	345.932,30	100

FUENTE - Servicio Federal de Aduanas de Rusia (2015)

En cuanto a tipo de productos importados, el primer lugar lo ocupan las maquinarias y equipos (30%), vehículos (11%), productos alimentarios (10%), productos farmacéuticos (4,5%), y plásticos y derivados (3,9%).

Seguidamente, la tabla 8 muestra los 10 primeros países origen de las importaciones rusas:

TABLA 8 - PRINCIPALES PROVEEDORES (PAÍSES DE LOS QUE SE IMPORTA)

(en M. \$)	2013	%	2014	%	2015	%
CHINA	53.211,50	16,7	50.856,00	17,7	34.945,80	19,2
ALEMANIA	37.916,30	11,9	32.963,50	11,5	20.439,30	11,2
EE.UU.	16.536,80	5,2	18.496,00	6,5	11.453,40	6,3
BIELORRUSIA	13.555,00	4,3	12.316,20	4,3	8.662,00	4,7
ITALIA	14.553,80	4,6	12.724,70	4,4	8.318,20	4,6
JAPÓN	13.563,30	4,3	10.917,50	3,8	6.813,10	3,7
FRANCIA	13.011,90	4,1	10.654,80	3,7	5.918,60	3,2
UCRANIA	15.790,50	5	10.749,30	3,7	5.671,20	3,1
KAZAJISTÁN	9.010,70	2,8	7.396,40	2,6	4.767,30	2,6
KOREA	10.314,60	3,2	9.012,20	3,1	4.559,50	2,5
TOTAL	317.805,6	100	285.928,2	100	184.495,2	100

FUENTE - Servicio Federal de Aduanas de Rusia (2015)

Si descendemos al nivel de Balanza Comercial con la Unión Europea, somos el principal socio comercial de Rusia, pues la UE, concentra el 45,04% del total de las exportaciones, y el 43,38% de las importaciones de bienes.

Para la UE el comercio con Rusia es, lógicamente, deficitario, debido al alto volumen de petróleo y gas que importa Europa, y sólo unos países registraron superávit a nivel individual, como Austria y Francia, pero no es lo normal.

El conflicto con Ucrania desembocó en una serie de sanciones entre la UE y Rusia, lo que unido a la tan comentada caída del precio del crudo, y a la depreciación del rublo, provocó que el comercio Rusia-UE haya disminuido en 2015 tanto en exportaciones (-40,5%), como en importaciones (-29,4%). Lo vemos claramente en la siguiente tabla:

TABLA 9 - COMERCIO BILATERAL RUSIA-UE

(en M. \$)	2013	2014	2015
EXPORTACIÓN A UE	283.418	258.785	153.795
% SOBRE TOTAL RUSIA	53,8	52,1	45,04
IMPORTACIÓN DE UE	134.240	118.518	83.695
% SOBRE TOTAL RUSIA	42,6	41,4	43,38

FUENTE - Servicio federal de Aduanas de la Federación Rusa (2015)

Por lo que respecta a la balanza comercial con países concretos de la UE, adjuntamos la siguiente tabla de intercambios comerciales de Rusia con la Unión Europea. Concretamente, el saldo de la balanza comercial con España es positivo para Rusia, en el año 2015, pues las exportaciones superan a las importaciones en 2.155 millones de euros. Sin embargo, según datos de la Comisión Europea de 2015, la situación en la mayoría de los países de la UE, incluida España, era de déficit para Rusia en los años 2013 y 2014.

TABLA 10 - INTERCAMBIOS COMERCIALES RUSIA-PAÍSES UE

(MILLONES €)	2013		2014			2015		
	EXP	IMP	EXP	IMP	BALANZA	EXP	IMP	BALANZA
Alemania	35.789	39.126	29.325	36.305	-6.979	21.802	27.035	-5.233
Países Bajos	7.956	28.973	6.610	25.063	-18.452	17.909	4.824	13.085
Italia	10.771	20.197	9.523	16.164	-6.641	14.259	7.108	7.151
Polonia	8.112	18.654	7.001	17.075	-10.073	12.616	5.130	7.486
Francia	7.720	10.262	6.809	9.840	-3.030	6.230	4.535	1.695
Bélgica	5.113	9.992	4.087	10.539	-6.452	8.315	3.040	5.275
Finlandia	5.358	10.485	4.630	8.598	-3.968	5.591	3.158	2.433
Reino Unido	4.666	7.965	4.173	7.457	-3.283	6.122	3.330	2.792
Lituania	4.869	7.368	5.081	5.735	-654	4.297	3.139	1.158
España	2.812	8.103	2.548	5.965	-3.416	3.322	1.167	2.155

FUENTE - Comisión Europea (2015)

Balanza por Cuenta Corriente, Balanza de Servicios:

La federación rusa es un importador neto de servicios, pues no puede abastecer la demanda por una insuficiente estructura empresarial. Dentro de las entradas de fondos por venta de servicios, el principal componente es el transporte, con un 31% del total, seguido por viajes (18%), construcción (7,1%), y comunicaciones (6,8%).

En las salidas de fondos por compra de servicios, destacan los viajes, con un 41,6% del total de las mismas. A continuación va el transporte, con un 12,7%, propiedad intelectual (6,6%), construcción (6,2%), y comunicaciones (5,7%).

Por lo tanto, el saldo de la balanza de servicios, viene siendo normalmente deficitario, alcanzando un déficit en el año 2015 de -46.587 millones de dólares.

Balanza de pagos:

Exponemos a continuación, tabla con la balanza de pagos del país de los años 2013, 2014, y 2015:

TABLA 11 - CUADRO DE BALANZA DE PAGOS DE RUSIA

(en M. \$)	2013	2014	2015
CUENTA CORRIENTE	34.801	34.510	10.439
Balanza Comercial (Saldo)	181.939	164.785	131.828
Balanza de Servicios (Saldo)	-58.259	-55.240	-46.587
Turismo y viajes	-41.464	-38.669	n.d.
Otros Servicios	-4.428	-6.417	n.d.
Balanza de Rentas (Saldo)	-79.604	-67.182	-68.669
Del trabajo	-13.170	-10.074	-11.831
De la inversión	-66.515	-57.238	-56.838
Balanza de Transf (Saldo)	-9.274	-7.853	-6.133
Administraciones Públicas	7.687	6.306	n.d.
Resto Sectores	-16.961	-14.159	n.d.
CUENTA DE CAPITAL	-395	-42.012	-5.218
Transferencias de capital	-249	-41.728	-4.816
Venta/Compra activ inmat	-146	-284	-402
CUENTA FINANCIERA	24.136	26.218	-55.693
Inversiones directas	17.288	35.480	1.765
Inversiones de cartera	11.011	39.869	17.031
Otras inversiones	17.567	53.637	-43.117
Derivados financieros	346	4.779	-1.356
Variación de Reservas	-22.077	-107.547	-60.843
Errores y Omisiones	-10.270	8,768	-10.371

FUENTE - Banco Central de Rusia (2015)

Infraestructuras en comunicaciones:

Según datos del Estudio de Mercado sobre Rusia del Icx (2015), en el capítulo de sistemas de comunicaciones, y por lo que respecta al **transporte terrestre**, Rusia tiene 1,1 millones de kilómetros de carreteras en su territorio, pero son, en su mayoría, de una deficiente calidad. Únicamente unos 28.000 kilómetros, un 2,5% del total, se consideran vías de calidad, a pesar de ser usadas para el tráfico de mercancías entre las ciudades. Además, de éstas, solo 5.000 km tienen más de 2 carriles.

La red de carreteras está caracterizada por:

- La baja densidad, pues apenas llega a los 32 km de carreteras públicas asfaltadas, por cada 1.000 km cuadrados de territorio (la misma cifra en EEUU es de 600 km, y en Canadá, 300).
- Configuración radial: Muchas ciudades solo se comunican pasando por el centro.
- La extensión del territorio es tan grande, que muchas regiones están aisladas de la red principal, como Extremo Oriente. De hecho, no existe red propiamente dicha en Siberia ni en las regiones del norte y noroeste.
- El bajo número de puentes sobre los ríos Volga y ríos siberianos
- No existe un corredor norte-sur, para unir el Ártico con los mares Caspio, Báltico y Negro.

El parque automovilístico actual en la Federación Rusa es de 317 vehículos por cada mil personas, cuando en Europa occidental esta cifra es de 500 vehículos. Y ello a pesar del incremento experimentado en los últimos años de matriculaciones, incremento que se ha visto desacelerado en 2014 y 2015 por la recurrente crisis mundial.

El transporte de mercancías por carretera, ha subido de una forma notable, como consecuencia del desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Pero el crecimiento económico experimentado no se ha visto reflejado en las infraestructuras por carretera, por lo que el país ha quedado desfasado en este capítulo tan importante para apoyar el comercio y la industria. Por ello, el gobierno se ha propuesto firmemente corregir esta situación y ha elaborado varios planes quinquenales para la mejora del transporte tanto inter ciudades como urbano.

Entre estos programas, destaca la construcción de la autopista Moscú-Vladivostok, que sería la autopista de peaje más larga del mundo, y la autopista de peaje Moscú-San Petersburgo, abriéndose la posibilidad de participación del capital privado en la financiación de las obras, y concesiones correspondientes.

En cuanto al **ferrocarril**, Rusia tiene la tercera red de vías férreas por kilómetros del mundo, siguiendo a EEUU y a China. Son 86.000 km, todos propiedad casi al 100% de la Federación Rusa. Se trata de un inmenso monopolio, sólo superado por el del gas de Gazprom. El gobierno ruso tiene prácticamente el 100% de la propiedad de los ferrocarriles del país, aunque existen también una serie de líneas privadas que transportan mercancías a campos de hidrocarburos que se encuentran alejados en las regiones del interior.

Sin embargo la eficiencia de los FFCC rusos ha disminuido en los últimos años debido a:

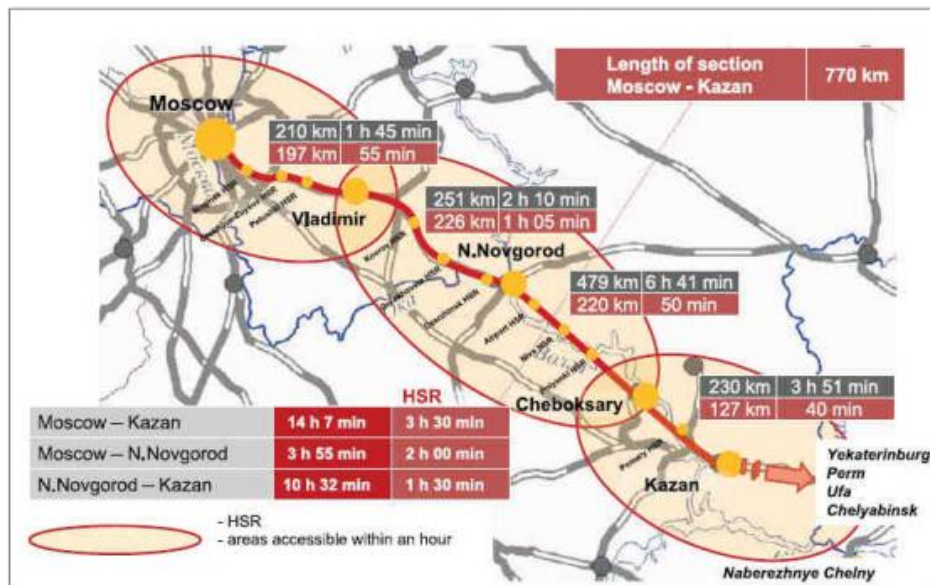
- Bajo número de locomotoras y estado anticuado de las mismas.
- Diferencias entre el ancho de vía ruso y europeo.

- Escaso desarrollo del transporte multimodal, ya que existe poca conexión entre unos modos de transporte y otros.
- Dificultades para la construcción de infraestructuras, debido a la necesidad de acometer obras de gran envergadura, atravesar anchos ríos y todo ello realizarlo en regiones cubiertas completamente de permafrost (parte del suelo permanentemente helada).
- Cuellos de botella que se producen en la red, calculados en 6.000 km.
- Aumento de la necesidad de vagones de transporte, especialmente de vehículos.

Hay una serie de inversiones previstas con un horizonte del año 2020, que absorben la mayor partida del presupuesto destinado a mejora de las infraestructuras (462,4 miles de millones de dólares), existiendo fundamentalmente dos proyectos:

- Expansión de las líneas aéreas transiberianas, con 10.000 kilómetros de líneas dobles electrificadas, para mejorar la conexión de Siberia y el extremo oriental de la Federación con la parte europea del país. Esta inversión es fundamental desde el punto de vista del comercio, pues actualmente el trasvase de mercancías entre la parte occidental y oriental del país, se realiza a través de los puertos de extremo oriente. Si se modernizara y ampliara la línea férrea transiberiana, gran parte de este transporte se podría realizar a través de ella, cosa que hoy día es imposible, por la saturación de la línea.
- Alta Velocidad de Moscú a Kazán, cuya terminación está prevista para 2018, y que acortaría el tiempo de viaje de las 14 horas actuales a sólo 3,5 horas, a una media de velocidad de 230 kilómetros por hora. Dicha línea implica la construcción de 770 kilómetros. Este tren daría servicio al 25% de la población del país, unos 35 millones de habitantes. La inversión total se estima en unos 28.000 millones de dólares, sin embargo, problemas de financiación por parte de inversores privados, están atrasando el lanzamiento del anteproyecto. Veamos un mapa con el recorrido y duración de este tren:

FIGURA 8 - TREN DE ALTA VELOCIDAD MOSCÚ-KAZAN



FUENTE – JSC High-Speed Rail Lines (2014)

La red de FFCC transporta 950 millones de pasajeros, además de 1.200 millones de toneladas de mercancías, todo ello a través de 9 husos horarios distintos. En la siguiente tabla, se aporta el mapa de la previsión de nuevas líneas de ferrocarril hasta el año 2030.

FIGURA 9 - MAPA DE LAS NUEVAS LÍNEAS DE FERROCARRIL HASTA 2030

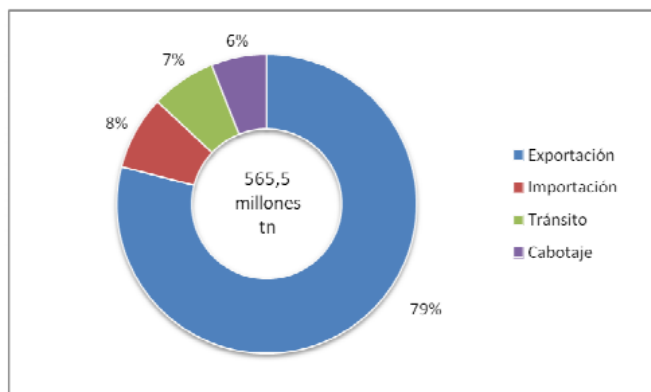


FUENTE – Russian Railways (2015)

Si nos referimos a los **puertos**, en Rusia se dispone de 65 puertos con una capacidad de carga de unos 800 millones de toneladas por año. El movimiento de exportación, supone casi el 80% del volumen de toneladas de los puertos rusos, concentrando el petróleo más del 80% del total de las exportaciones por este medio. Por el contrario, las importaciones solo representan el 8% de los movimientos de cargo total, fundamentalmente debido al tipo de bien que se importa: ropa, electrónica, componentes de automóviles, productos de alimentación y otros bienes de consumo. En figura adjunta, gráfico con porcentaje de mercancías según el destino aduanero.

FIGURA 10 - VOLUMEN DE

MERCANCÍAS POR TIPO DE MOVIMIENTO

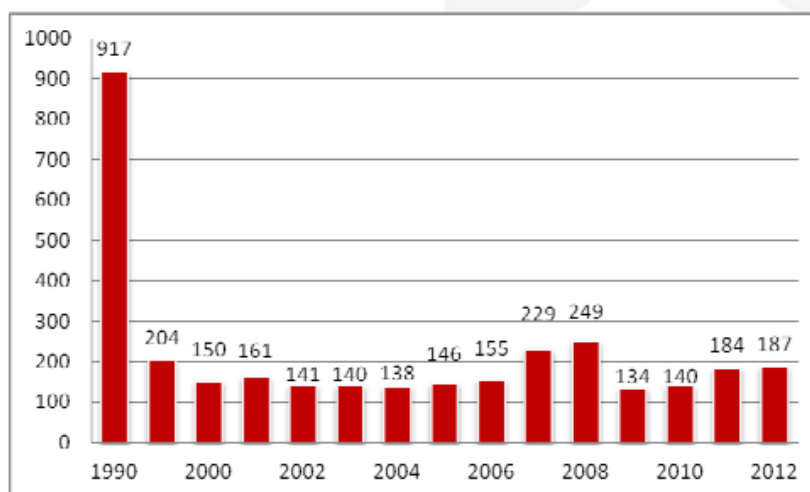


FUENTE - Sberbank

También existe una red interna de puertos de vías fluviales, con cerca de 120 puertos, siendo el volumen de cargo mucho menor (187 millones de TM en 2012), y ello por dos razones: la primera es que el curso de los ríos rusos se mueve principalmente de sur norte, mientras que el transporte de mercancías se dirige normalmente de este a oeste. En segundo lugar, estos puertos fluviales pertenecen al sector público, pero son utilizados por el

sector privado. Estos no pueden invertir, por impedimento legal, y los primeros no destinan tampoco fondos para la conservación y modernización. La consecuencia es el progresivo abandono de estas instalaciones. Lo vemos con claridad en la siguiente gráfica:

FIGURA 11 - TONELADAS OPERADAS POR LOS PUERTOS FLUVIALES

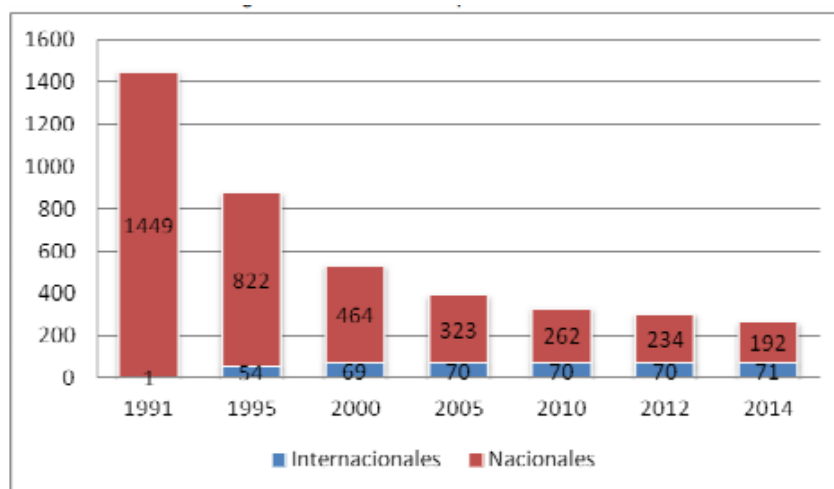


FUENTE - Sberbank

Terminamos el capítulo de infraestructuras en comunicaciones, tratando el **transporte aéreo**. El número de aeropuertos en Rusia ha disminuido casi un 80% en el periodo 1980-2000, debido a la falta de financiación de la Administración Federal, y al escaso interés por parte del sector privado, dado el bajo número de pasajeros. Sin embargo, a partir de esta fecha, la situación empezó a mejorar, como consecuencia de la expansión de la industria aeronáutica que trajo consigo la progresiva inversión en el sector.

Actualmente existen 263 aeropuertos, entre civiles y militares, dando servicio los 21 de mayor tamaño a más de un millón de pasajeros al año. A pesar de la crisis, se ha producido un aumento significativo del número de aerolíneas, por el incremento en la cantidad de turistas que visitan el país, y por el trasvase de usuarios desde el ferrocarril al avión. A continuación, evolución del número de aeropuertos en el país.

FIGURA 12 - NÚMERO DE AEROPUERTOS EN RUSIA



FUENTE - Sberbank y la Asociación de aeropuertos CIS

Moscú absorbe, a través de sus aeropuertos, el 53% del total tráfico aéreo de Rusia, y más del 70% del movimiento doméstico.

Por encima de los 20.000 millones de dólares serán invertidos hasta el año 2020 en la modernización de las terminales aeroportuarias. Los dos proyectos más ambiciosos en este sentido son la remodelación del “*Moscú Aviation Hub*”, con graves problemas hoy día de falta de capacidad, y la mejora de la infraestructura aérea

de las ciudades participantes en la Copa Mundial de la Fifa del 2018. En la figura adjunta, proyectos y financiación por transporte hasta 2030.

FIGURA 13 - PROYECTOS HASTA 2030 POR TIPO DE TRANSPORTE

Sector	Nº de proyectos	Financiación prevista, miles de millones \$
Trans. aéreo	34	21,9
Trans. fluvial	9	4,7
Trans. Marítimo	14	30,5
Energía	148	175,2
Ferrocarril	43	462,4
Puentes y carreteras	77	274,6
Total	325	969,3

FUENTE – Ernst and Young

4.4) ENTORNO LEGAL

Las relaciones comerciales entre dos empresas, deben basarse, como en la mayoría de los países civilizados, en un contrato de negocios, llamado en el ámbito comercial, contrato de compraventa. Rusia es signataria de la Convención de Viena sobre contratos internacionales de compraventa de mercaderías, lo que, en principio, confiere un halo de seguridad jurídica (Santandertrade.com, 2015)

Con respecto a la Propiedad Intelectual, el órgano ruso de protección de este tipo de propiedad, es el *Russian Patent and Trademark Office*. Es altamente recomendable la inscripción de la marca en el registro de marcas como forma de asegurar la protección de la misma, dado el alto índice de piratería existente en el país. Hay que tener también en cuenta que los procesos judiciales son muy lentos.

Rusia pertenece a la Organización Euroasiática de Patentes, y es miembro de la OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual). Asimismo se adhirió a la Convención de París, sobre protección de la propiedad intelectual.

Las patentes en el país, tienen una validez de 20 años, teniendo Rusia suscrito el Tratado sobre Cooperación en materia de patentes (PCT). De acuerdo con el sistema del PCT, un solicitante mediante una única solicitud de patente internacional, obtiene el mismo efecto que presentando una solicitud nacional en cada parte contratante del PCT (Oliva Blázquez, F y Dorado Muñoz, M: 2012). Respecto a las marcas, son 10 años el periodo de protección aplicable, según el Protocolo del Arreglo de Madrid sobre Registro Internacional de Marcas. El diseño se protege por 10 años, los modelos industriales por 5, y la propiedad Intelectual queda protegida durante los 70 años posteriores a la muerte del autor, según el Convenio de Berna suscrito, relativo a la Protección de Obras Literarias y Artísticas.

El funcionamiento de la justicia, además de lento, es costoso. Existe igualdad de trato entre extranjeros y nacionales. El marco legislativo superior, es la Constitución de 1993, existiendo una serie de códigos según las diferentes jurisdicciones a tratar (código civil, mercantil, laboral, fiscal, etc.).

Aparte del Tribunal Constitucional, que vigila la conformidad de las leyes con la Constitución, inmediatamente en el siguiente escalón, se encuentra el Tribunal Supremo, que es el máximo órgano jurisdiccional en materias civiles, penales y administrativas. Posteriormente, en la línea

jerárquica, se encuentran los tribunales federales o regionales de apelación, quienes son también competentes como primer tribunal en casos graves. Finalmente, los juzgados de primera instancia se denominan Tribunales de Distrito.

Los abogados rusos defienden y representan a su cliente, como es normal. Existen unos 20.000 repartidos entre 100 Colegios Profesionales, así como otros 20.000 que trabajan exclusivamente para una empresa (jurisconsultos). También empiezan a florecer bufetes independientes copia de los gabinetes americanos.

Finalmente, por lo que respecta a la resolución de conflictos internacionales, Rusia emplea normalmente la fórmula del arbitraje. Hay que destacar la rapidez del procedimiento arbitral, respecto de la lentitud del judicial. También la facilidad del arbitraje frente a la complejidad de la vía jurisdiccional, así como el escaso coste de aquél, frente a lo elevado de éste (ARIAS RANEDO: 2008). El país es miembro de la Convención de Nueva York sobre Ejecución de Laudos Judiciales Extranjeros. Existen por otra parte, árbitros permanentes, especializados en litigios comerciales, ante los que se pueden presentar el conflicto que haya surgido, siempre que las partes en el contrato, en virtud del principio de libre disposición de las mismas, decidieran someterse a la decisión de un árbitro en caso de discrepancia.

4.5) ENTORNO CULTURAL

Berbel, J.M. (2012), define la cultura como un sistema integrado de pautas de comportamiento aprendidas y compartidas por los miembros de una sociedad dada. Entre estas pautas pueden encontrarse ideologías, dichos, valores y sentimientos. Por su parte, Pla J. y León F. (2008), argumentan que cuanto más similares sean las culturas, más fácil y menos arriesgado será realizar negocios. Aducen que, en los mercados alejados culturalmente, la incertidumbre asociada al desconocimiento del mercado, implica la necesidad de incurrir en toda una serie de costes adicionales para adquirir el nivel de información necesario que mitigue, en parte, los posibles errores que podrían cometerse. Analizamos brevemente las características principales de la cultura rusa, su forma de pensar, de actuar, sus inquietudes y su forma de hacer negocios.

Educación:

La Página web [Rusiamía.com/cultura rusa](http://Rusiamía.com/cultura_rusa), explica aspectos curiosos sobre la cultura y costumbres de este país. Nos aporta información interesante desde el punto de vista de europeos occidentales que llevan viviendo en el país largo tiempo. Según ellos, la cultura rusa tiene una tradición de muchísimos años, y los rusos se sienten muy orgullosos de ella. Ellos se consideran que pertenecen a una nación verdaderamente culta. El índice de lectura de libros en este país es muy elevado, los libros son bastante baratos, y cualquier persona puede comprar 10 libros al mes, sin que ello suponga quebranto alguno a su economía familiar.

Sin embargo son unas personas muy educadas, que saben perfectamente guardar las formas. Siempre se dirigen a un tercero formalmente, sin tuteo alguno hasta que se produzca una situación de amistad. Respetan enormemente a la familia y las normas de la misma.

Formación:

La educación en Rusia es completamente gratis, tanto en las etapas colegiales, como en la Universidad. Una vez aprobado el examen de acceso a la misma, no se paga por estudiar. No obstante, el problema hoy día de la Universidad es que deben disminuir el número de estudiantes, pues la financiación estatal es escasa.

Es muy común en este país, tener un título universitario o un diploma, y Rusia tiene uno de los niveles más altos del mundo en formación universitaria. Sin embargo, desde la Perestroika, el nivel formativo se viene deteriorando año tras año. Uno de los problemas endémicos del sistema de enseñanza universitaria es la especial incidencia en la teoría, y la poca relación con la práctica. Es asimismo muy común que personas con titulaciones técnicas, como los ingenieros, trabajen en ocupaciones que nada tienen que ver con lo suyo, como comerciales, por ejemplo, o que un químico trabaje en administración. Muchas de las secretarías de cualquier Pyme del país, son mujeres con un título universitario acreditado. También tenemos el ejemplo de las Ciencias Físicas, diploma muy común en Rusia, y que no proporciona ventaja alguna a la hora de buscar empleo.

Mundo de los negocios:

Téllez Valle, C. (2012), argumenta que una compañía que desee seguir la estrategia de implantarse en el extranjero, debe tener presente que el proceso de globalización que estamos sufriendo, no supone la homogeneidad absoluta en los mercados y en sus agentes, por lo que será primordial la asimilación de determinados aspectos del mercado en el que va a competir. Ya se mencionó en otro apartado de este trabajo, el alto nivel de corrupción existente en el país, así como el puesto ocupado por Rusia en el Ranking “*Doing Business*” (51 de 189). Unida a estos datos se encuentra la particularidad de la presencia en algunos negocios del crimen organizado, con conexiones, a veces, cercanas a la autoridad local o regional. Los pequeños negocios, así como los medianos, se ven obligados a pagar una especie de canon (alrededor de un 10% de los beneficios), al “mafioso” que le corresponde según la situación geográfica de la empresa. Estos pequeños negocios, ante problemas de clientes impagados, recurren a estas organizaciones, que proporcionan “ayuda y protección”.

Si una de estos pequeños negocios, tiene problemas con otra empresa, se llama al protector (Krysha), quien mantendrá una reunión con el protector de la otra empresa y tratará de arreglar el asunto. Si no sucediera así, se recurrirá a un tercero, árbitro imparcial (Yzakone), quien decidirá, normalmente de una manera justa y equitativa. Esta decisión, no admite posterior recurso y es definitiva. Este es un modo bastante real de cómo se dirimen las diferencias en el mundo comercial. También existe el procedimiento oficial, a través de un juicio legal, pero casi no se usa, por lo largo e impredecible del mismo.

Otro rasgo distintivo del mundo laboral ruso es el retraso sistemático en el cobro de los salarios. Y esto ocurre ya no solo en la empresa pública (funcionarios, maestros, médicos, etc.), sino cada vez más también en el sector privado. A veces se llega a cobrar hasta con un año de retraso, y lamentablemente, el receptor ya está acostumbrado a la tardanza y convive con ella. Se puede sobrevivir, pues al final se cobra, pero se malvive. A pesar de las constantes promesas por parte del gobierno de ponerse al día en los pagos, esta mejora no se ha producido hasta ahora.

Actitudes:

El ruso es inteligente. Su vida diaria está llena de dificultades y han aprendido a convivir con ellas con toda la resignación del mundo. Su forma de vida les ha enseñado que puede ocurrir de todo, y no se preocupan lo más mínimo de, por ejemplo, una devaluación del rublo de un 20%, después de una promesa presidencial una semana antes asegurando lo contrario.

Las personas mayores y los ancianos, echan de menos la situación que tenían con la antigua Unión Soviética. Antes todo era predecible y estable, ahora todo lo contrario. La vida de cada

uno era muy parecida a la de los demás, y era difícil destacar, pero al menos, dicen, contaban con un mínimo bienestar, con un trabajo digno, un lugar donde vivir, precios asequibles en alimentación, acceso gratis a muchas organizaciones y eventos de todo tipo.

El problema, es que han perdido las ventajas del sistema socialista, y no han encontrado las del capitalista. No obstante no consideran como miserable su vida, y critican la vida occidental, como inhumana, basada en acumulación de bienes materiales. Los rusos tienen una actitud distinta hacia estos bienes, y juzgan al prójimo por lo que es, y no por lo que tiene. Les gustan mucho más los valores morales, que la riqueza que pueda llegar a acaparar una persona.

4.6) CRISIS DE UCRANIA, LAS CONSECUENCIAS

Como ya hemos reflejado en otros epígrafes, a raíz de la crisis de Ucrania de Marzo de 2014, la UE y la Federación Rusa, se cruzan una serie de sanciones, embargos y contra sanciones que, indudablemente, han afectado a las relaciones comerciales de ambos bloques. Desde el punto de vista de la pérdida de negocio de bienes, la UE ha sufrido un deterioro económico importante, a raíz de la prohibición por parte de Rusia, de la importación de una serie de productos que podemos ver en la siguiente ilustración:

FIGURA 14 - PRODUCTOS Y PAÍSES AFECTADOS POR EL VETO RUSO



FUENTE – Comisión Europea

Según el informe del Centro Analítico del Gobierno de Rusia, solo en 2014⁶, los países de la UE perdieron 9.300 millones de dólares por el veto ruso a la importación de estos productos. En el verano de 2015, se prorrogan las sanciones por una y otra parte, ampliando Rusia la lista de países con prohibición de importación a Albania, Montenegro, Islandia y Lichstenstein (aparte de la prohibición inicial realizada contra la UE, Estados Unidos, Australia, Canadá y Noruega). Desde este año 2016, en la lista de países figura también Turquía, como respuesta al derribo del bombardero ruso SU-24 en territorio sirio. Como consecuencia, y siguiendo con datos del gobierno ruso, el total de países vetados resultó afectado con otros 241.000 millones de dólares más de pérdidas, argumentando que la casi totalidad de los productos afectados, fueron sustituidos por productos nacionales.

Los efectos sin embargo, para la parte rusa, no han sido tan importantes, según sus cálculos. Continuando con datos del Centro Analítico del Gobierno de Rusia, el efecto de las sanciones en el crecimiento del PIB ruso, varían del 1,1% al 2,2%, en los años 2014 y 2015. Lo que verdaderamente ha afectado a la economía rusa, ha sido la brusca reducción del precio del petróleo.

Efectivamente, las sanciones no afectan de igual manera a una y otra parte. Cuando se levanten las sanciones, es probable que Rusia retome la situación anterior al conflicto, pero occidente no podrá recuperar la totalidad del mercado ruso de antaño, pues otros operadores (nacionales y extranjeros) ya habrán ocupado el sitio que la UE ha perdido, y la situación es difícilmente reversible. Esto es aplicable al sector del petróleo, militar, industrial, y por supuesto agroalimentario. En este último, las contra sanciones han resultado bastante eficaces para Rusia. Se ha evidenciado el aumento de la producción nacional de carne de cerdo y ave, de queso y de mantequilla.

Se han sustituido las importaciones de los países vetados, disminuyendo éstas un 33,6% en 2015, según datos del Servicio Federal de Aduanas Ruso⁷. Sin embargo, la situación no es idílica para el país. Aunque por un lado se ha incrementado como hemos dicho la producción de queso, por otro no se ha aumentado la producción de leche, lo que hace suponer que el aceite de palma se ha empleado en el proceso, y ha disminuido por tanto la calidad del producto. Sí es cierto el aumento de las inversiones nacionales en este sector, con la construcción de invernaderos y granjas y el sembrado de árboles frutales y viñas. Por ello, según estimaciones del Ministerio de agricultura ruso, entre el 60 y 70% del volumen de los alimentos vetados, se ha logrado sustituir por producciones locales, por lo que no ha sido necesario tener que recurrir a nuevos proveedores.

En el sector lácteo, el 20% del sector quedó libre como consecuencia de las prohibiciones. Como consecuencia, el país más favorecido ha sido Bielorrusia, país vecino y partícipe en su unión aduanera. Por el contrario, los granjeros europeos han resultado perjudicados en gran medida, estimándose sus pérdidas en estos dos años de sanciones en más de 17 mil millones de dólares.

En efecto, Rusia se siente orgullosa de la sustitución de las importaciones de productos de alimentación, especialmente de los productos cárnicos, lácteos y el pescado. El presidente Vladimir Putin declaró a finales de 2015 que Rusia está dispuesta a cooperar en esta

⁶ <http://mundo.sputniknews.com/economia/20160523/1059973630/veto-sanciones>

⁷ <http://stat.customs.ru/apex/f?p=201:3:2412081594874524::NO>

sustitución con sus socios de Kazajistán así como con toda la Unión Euroasiática. Según el mandatario, Rusia ha destinado casi 3.900 millones de dólares de su presupuesto, para apoyar proyectos de desarrollo de la agricultura en el país.

Por lo que respecta a nuestro país, a mediados de 2015, España se vio en la necesidad de retirar frutas del mercado debido al veto ruso. Esta medida de choque se realizó en previsión de la caída de precios que se esperaba tras la prórroga del veto ruso a los productos hortofrutícolas españoles. Los productos retirados del mercado, se pagaron a un precio fijo a los agricultores, y se destinaron a zumos, para luego distribuirlos entre comedores sociales, ONG's y otras instituciones sin ánimo de lucro. Esta medida fue tomada unilateralmente por nuestro país, después de que la Comisión Europea no consiguiese pactar una postura común para hacer frente a las medidas impuestas por Moscú. El coste de esta operación se sufragó con fondos españoles de los programas operativos.

El sector turístico y los alimentos, principales servicios y bienes exportados por España a la Federación Rusa, están siendo especialmente afectados. Las relaciones comerciales entre los dos países, con continuos crecimientos desde 1990, se han visto interrumpidas a raíz del conflicto ucraniano. Según afirma la Cámara de Comercio Hispano –Rusa⁸, también Rusia está sufriendo las restricciones, pues hay muchos proyectos industriales que han resultado congelados. Estos proyectos necesitan de las importaciones europeas, o americanas, para continuar con su desarrollo y funcionamiento normal, y las sanciones occidentales lo han impedido.

En el sector de elaborados cárnicos, continuando con datos de la Cámara de Comercio Hispano-Rusa, España era proveedora del 7% del volumen y del 11% de la facturación en la importación rusa de esta categoría, siendo el tercer país en el ranking después de Bielorrusia y Lituania. Esta situación privilegiada se ha perdido. Asimismo en el sector de fruta y verdura, nuestro país ha sufrido una drástica disminución de las compras por parte de la Federación Rusa, aunque sale mejor parada por ejemplo que Polonia, quien solo en manzanas ha perdido unos 3.500 millones de dólares en 2105.

España, y en el sector de las frutas y hortalizas, es el segundo país de la UE más afectado por las prohibiciones rusas, pues esta industria depende en gran medida de las exportaciones. Es una afirmación de la COAG (Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos de España). Según COAG⁹, de algunos productos de este sector, se exporta hasta el 70% del total de la producción, pues el consumo interior es muy bajo. Y argumenta que no solo la exportación a Rusia se ha visto afectada, sino toda la exportación en general. Esto es debido a la situación de saturación en otros países de mercancía, nuevamente por estar afectados por el veto ruso, con lo que la bola de nieve se hace cada vez más grande. Los puertos holandeses, por ejemplo, tradicionalmente cubiertos con frutas y hortalizas españolas, se hallan hoy día repletos de productos de Polonia, Rumanía, etc.

Según la UPA¹⁰ (Unión de Pequeños Agricultores), esta situación ha provocado en el sector pérdidas incalculables, cientos de millones de dólares, y continúa subiendo. Los países que, como Francia, tienen un importante consumo interno han visto paliado en parte el problema,

⁸ <http://www.hispanorusa.com/>

⁹ <http://www.coag.org/>

¹⁰ <http://www.upa.es/upa/inicio/>

pero no es el caso de España. De acuerdo a esta Asociación, los precios de estos productos que tradicionalmente se exportaban a Rusia, se han visto reducidos en algunos casos hasta en un 40-50%, llegando hasta el 70% en el caso del melocotón y las naranjas. Se teme que, a largo plazo, las consecuencias de esta situación sean nefastas. COAG se queja de que la mayoría de clientes que España tenía en Rusia ya han buscado otras alternativas en Marruecos, Asia o Latinoamérica, por lo que la recuperación de esa relación comercial va a ser complicadísima, sino imposible. En la figura siguiente, exportaciones a Rusia por parte de países latinoamericanos.

FIGURA 15 - LATINOAMÉRICA AUMENTARÁ SUS EXPORTACIONES A RUSIA



FUENTE – Telesurtv.net

La Agencia Internacional Informativa *Sputnik Hechos*¹¹, habla de cómo han repercutido las prohibiciones rusas en la UE, concretamente en los índices económicos y de empleo. De acuerdo a sus datos, las sanciones y contra sanciones han producido en la UE pérdidas de posibles ganancias de 140.000 millones de dólares desde el verano de 2014, además de la desaparición de 2,5 millones de empleos. El país más afectado ha sido Alemania, con un lucro cesante de 70.000 millones de dólares y más de 500.000 puestos de trabajo. Italia y Polonia se estima han perdido unos 300.000 puestos de trabajo cada país y unos 30.000 y 10.000 millones de dólares de negocio respectivamente. Respecto a España, las estimaciones hablan de 20.000 millones de dólares de pérdida de facturación y la desaparición de 200.000 puestos de trabajo, siendo la exportación de frutas y hortalizas el sector que sale peor parada. En la siguiente ilustración, vemos los daños para la economía en la Unión Europea, así como las pérdidas de puestos de trabajo, debido a las sanciones/contra sanciones de ambos bloques.

¹¹ <http://mundo.sputniknews.com>

FIGURA 16 - PÉRDIDAS ECONÓMICAS Y DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA UE



FUENTE – mundo.sputnitnews.com

A Rusia también le están afectando las sanciones, lógicamente. A las mismas, se han unido la devaluación del rublo, la crisis internacional y principalmente la caída del precio del petróleo, fuente principal de ingresos del país. El ciudadano de a pie ha perdido poder adquisitivo y está sufriendo la recesión al igual que los países occidentales. La inflación del país en el entorno del 10% esperado para 2016, hace que la subida continua de los precios afecte de pleno las economías domésticas. Las sanciones europeas, en el entorno de decrecimiento de la economía, con unos menores ingresos energéticos y un incremento en la fuga de capitales, también están haciendo mella en la debilitada situación del país.

Hay que destacar que desde mediados de mayo de 2016, el Ministerio Ruso de Agricultura, prepara un borrador de un decreto del Gobierno para una nueva prórroga del embargo agroalimentario hasta finales de 2017. Según un portavoz de dicho Ministerio, no se trata de ampliar la lista de productos vetados, sino de ampliar el plazo de prohibición de importación. Continúa diciendo que se trata de una magnífica noticia para la industria agroalimentaria nacional, pues les permite planificar nuevas inversiones, y aumentar la calidad y competitividad de los alimentos rusos.

El 8 de Junio de 2016, la Unión Europea decide renovar por seis meses más las sanciones económicas a Rusia, al menos hasta principios de 2017. La medida está consensuada con Estados Unidos quien, no ve por ahora, motivo alguno que les lleve a replantearse la suspensión. Por tanto, la prohibición de financiar a bancos rusos con participación mayoritaria estatal, la restricción de exportación de tecnología petrolera y el embargo de armas, entre otras medidas, se seguirán aplicando al menos seis meses más. Para la Unión Europea, es fundamental que Rusia se comprometa a cumplir los acuerdos de Minsk (protocolo para poner fin a la guerra en el este de Ucrania y para su recuperación económica), cosa que por ahora no parece probable. Como respuesta, el día 29 de junio, Rusia firma el decreto de prórroga de las prohibiciones rusas a las importaciones de alimentos, nada menos que hasta finales de 2017.

En conclusión, podemos decir que la situación actual definitivamente no favorece a ninguna de las dos partes. Ambos “contendientes” están viendo mermados sus ingresos (de bienes y

servicios la UE, y energéticos y financieros la Federación Rusa), empobreciéndose sectores estratégicos y comerciales de ambos bloques. Hablábamos en la introducción de este trabajo de una pérdida comercial para el conjunto de más de 40.000 millones de dólares, a finales de 2015. En este epígrafe, y según otras fuentes analizadas, la pérdida de negocio o el lucro cesante es mucho mayor, y sólo está tenido en cuenta el sector agroalimentario. Por no hablar de la desaparición de miles de puestos de trabajo afectados por la recesión. En cualquier caso, toda guerra comercial deriva en pérdidas para todas las partes implicadas, pérdidas económicas, conflictos sociales, empobrecimiento de los ciudadanos y expectativas de recuperación costosas y lejanas en el tiempo. Además, según las últimas noticias de prórroga de las sanciones y contra sanciones por ambas partes hasta el año 2017, no parece que la solución esté cercana, por lo que las consecuencias analizadas en este capítulo, pueden quedarse cortas y afectar a otros sectores que a día de hoy no están implicados.

5. ANÁLISIS DEL MERCADO

Vamos a analizar pormenorizadamente el mercado de las alcaparras a nivel mundial, estudiando los flujos de exportaciones e importaciones que se producen de este producto, para ir descendiendo al nivel de la Unión Europea y, posteriormente, analizar las operaciones de exportación entre España y el resto del mundo, todo ello con especial incidencia en nuestro país objetivo: La Federación Rusa. Posteriormente estudiaremos el entorno específico de este sector en Rusia, analizando la rivalidad entre empresas existente, las barreras de entrada y en definitiva las fuerzas competitivas de Michael Porter. Para todo ello, debemos clasificar el producto en primer lugar.

5.1) DELIMITACIÓN ARANCELARIA

Para clasificar el producto que nos ocupa, la alcaparra, accedemos a la Base de Datos de Comercio Exterior de las Cámaras de Comercio, donde buscamos el producto a través de su buscador por palabras. Nos aparecen 4 códigos de alcaparras que vamos desglosando en el Nomenclátor, hasta que llegamos a su descripción final:

- 0709 90 40: Alcaparras frescas o refrigeradas.
- 0711 90 70: Alcaparras conservadas provisionalmente con gas sulfuroso o salmuera, impropias todavía para consumo humano.
- 2005 99 20: Alcaparras preparadas conservadas no en vinagre, sin congelar.
- 2004 90 30: Choucroute, alcaparras y aceitunas preparadas, conservadas no en vinagre y congeladas.

No menciona este buscador en principio el producto final objeto de nuestro estudio, que son las alcaparras conservadas en vinagre aptas para el consumo humano. Pero lo encontramos en el capítulo 20: “Preparación de vegetales, frutas, nueces u otras partes de las plantas”. Dentro del mismo, le corresponde el código 2001: “Vegetales preparados o conservados en vinagre o ácido acético”. Continuamos aumentando los dígitos del código, y llegamos al 2001 90, por el cual, quedan excluidos los productos pepino y pepinillos. Por tanto el código 2001 90 incluye el resto de vegetales en vinagre, amparando una amplia variedad de los mismos como el mango, el maíz dulce, los champiñones, los corazones de palmitos y fruta tropical, entre otros. Por consiguiente, debemos seguir avanzando para delimitar aún más nuestro producto, por lo que incorporamos dos dígitos más: 2001 90 97, y aquí solo se incluyen los siguientes vegetales en vinagre: Cebollitas, remolacha y otros. Finalmente, para no tener en cuenta las cebollitas en vinagre, que tienen un amplio mercado, debemos centrarnos en el apartado de “otros”, por lo que el código definitivo de nuestro producto es el 2001 90 97 09, teniendo en cuenta que no solo comprende las alcaparras, sino otros productos no especificados. Sin embargo creemos que nuestro producto concentra la mayor parte de este apartado, sin gozar, desafortunadamente, de un código específico y único, pero es hasta aquí, hasta donde llega la clasificación del Arancel Integrado Comunitario.

5.2) ESTADÍSTICAS DEL SECTOR

Utilizando varias bases de datos, iremos de lo más general a lo más específico, por lo que comenzaremos con estadísticas mundiales, fundamentalmente de la ONU, seguiremos con datos de la Unión Europea, con información de *Market Acces Database*, y finalizaremos este apartado con estadísticas españolas, que nos proveerán de información relativa a

exportaciones de nuestro país con el resto del mundo. En cada uno de los pasos, analizaremos especialmente las operaciones comerciales con Rusia.

5.2.1) ESTADÍSTICAS MUNDIALES

Estudiamos a nivel mundial los flujos de comercio internacional que se producen de cada uno de los códigos descritos en el apartado anterior, para hacernos una idea de cómo funciona el intercambio entre naciones de este tan peculiar producto. Para ello utilizamos las estadísticas de la ONU, a través de su página UM COMTRADE. Desafortunadamente, ésta completa base de datos no baja hasta el nivel de los 8 dígitos de nuestros códigos, sólo hasta 6, pero fijándonos en los principales países exportadores podemos llegar a conclusiones bastante aproximadas del comercio internacional de la alcaparra. Por lo tanto, vamos a analizar las estadísticas de exportación de los que conocemos son los principales países productores de alcaparras a nivel mundial, según datos del estudio del NAPC (*National Agricultural Policy Center, Siria, 2015*). Estos países son: Marruecos, Turquía, Uzbequistán, Kyrgyzstan, Siria, Irán y Túnez:

- Código 0709 90: Se trata de hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios, frescas o refrigeradas, comprendiendo ensaladas como la escarola y endivia, acelgas, cardos, hinojo, maíz dulce, calabacines, alcachofas, alcaparras y otras. No nos ofrece ni siquiera Um Comtrade datos de volúmenes, únicamente de valor, en dólares. Sin embargo creemos que no debemos pararnos más en este código, pues la alcaparra no se suele comercializar ni fresca ni mucho menos refrigerada, por lo que desechamos este código como fuente de datos del sector.
- Código 0711 90: En este caso sí son importantes las cifras internacionales, pues se trata de hortalizas conservadas provisionalmente con gas sulfuroso o con agua salada, para asegurar su conservación, pero impropias aún para consumo inmediato. Y éste es precisamente el método de conservación que emplean los principales países productores para exportar las alcaparras que producen. De este modo, los países receptores de este tipo de producto, someten al mismo a un proceso posterior de lavado con agua, adición de vinagre como conservante y líquido de gobierno, y envasado en recipientes pequeños, para reexportarlo nuevamente como producto terminado, y bajo un código Taric ya distinto, el 2001 90 97 09, que son las alcaparras en vinagre que recibirá, por ejemplo, el país objeto de este trabajo: Rusia. En algunas ocasiones, estos países receptores no acometen proceso fabril alguno y, simplemente, reexportan el producto tal y como les viene, ganando cierto margen en esta operación, como es el caso claro de Turquía.

Hay que aclarar que este código ampara, aparte de las alcaparras, otras hortalizas como maíz dulce, cebollas y mezcla de hortalizas, pero como analizamos solo los países productores de alcaparras, llegamos a la conclusión de que la mayor parte de los volúmenes resultantes, se refieren a este producto.

Las estadísticas completas se encuentran en los anexos 1.1 a 1.7. Debemos resaltar aquí en la siguiente tabla, la cifra total exportada en 2015 por los 7 principales países productores antes mencionados: 30.997.713 kilogramos, que suponen un valor de 61.425.009 dólares americanos.

TABLA 12 - TOTAL EXPORTACIONES 7 PRINCIPALES PAÍSES PRODUCTORES COD 71190

AÑO	FLUJO	EXPORT	CODIGO	VALOR (\$)	PESO NETO (KGS)
2015	Export	Morocco	71190	29.561.125	14.615.020
2015	Export	Turkey	71190	11.216.002	6.720.337
2015	Export	Uzbekistan	71190	7.185.356	2.947.960
2015	Export	Kyrgyzstan	71190	4.340.465	2.545.076
2015	Export	Syria	71190	4.799.791	1.859.980
2015	Export	Tunisia	71190	2.543.688	1.402.218
2015	Export	Iran	71190	1.778.582	907.122
TOTAL				61.425.009	30.997.713

FUENTE - UM COMTRADE

- Código 2005 99: Este código recoge una serie de hortalizas preparadas y conservadas no en vinagre, y sin congelar, incluyendo frutos del género Capsicum (pimienta), alcachofas, zanahorias, mezcla de hortalizas, alcaparras y resto. Hemos analizado nuevamente la base de datos de la ONU con este código, ciñéndonos a los dos países mayores productores de alcaparras (Marruecos y Turquía), para ver los destinos resultantes. Las cifras son muy variadas. Exponemos a continuación los datos más llamativos, pero haciendo constar que no estamos seguros de que estas cantidades se refieran en su mayoría al producto alcaparra, como en el caso del código anteriormente analizado. Una vía de aproximación a la realidad, puede ser el precio medio por kilogramo de producto. Como en este caso se trata de producto "preparado", o sea, ya apto para consumo inmediato, el precio por kilogramo debería ser superior al precio del código anterior (el 0711 90), pues hay un valor añadido al producto que debe verse reflejado en el mayor precio. Este precio medio, como resulta de una simple división en la tabla 12, es de 1,98 \$/kilo. A continuación incluimos dos tablas con los 5 principales destinos de las exportaciones marroquíes y turcas de este código, incluyendo una columna con el precio medio. La información respecto al total de países se encuentra en los anexos 2.1 y 2.2:

TABLA 13 - EXPORTACIONES DE MARRUECOS A 5 PRINCIPALES DESTINOS COD 200599

AÑO	FLUJO	DESTINO	EXP	CODIGO	VALOR (\$)	PESO N.(KGS)	PREC MED
2015	Export	France	Morocco	200599	2.446.574	1.178.087	2,08
2015	Export	Poland	Morocco	200599	698.935	412.920	1,69
2015	Export	Belgium	Morocco	200599	547.794	368.600	1,49
2015	Export	USA	Morocco	200599	999.153	274.573	3,64
2015	Export	Spain	Morocco	200599	352.951	240.863	1,47
TOTAL	Export		Morocco		5.045.407	2.475.043	2,04

FUENTE - UM COMTRADE

TABLA 14 - EXPORTACIONES DE TURQUÍA A 5 PRINCIPALES DESTINOS COD 200599

AÑO	FLUJO	DESTINO	EXP	CODIGO	VALOR (\$)	PESO N.(KGS)	PREC MED
2015	Export	Germany	Turkey	200599	23.902.879	13.824.048	1,73
2015	Export	USA	Turkey	200599	16.144.650	8.305.391	1,94
2015	Export	Australia	Turkey	200599	5.872.673	5.274.488	1,11
2015	Export	S. Arabia	Turkey	200599	5.984.007	4.148.000	1,44
2015	Export	Belgium	Turkey	200599	3.535.669	1.886.904	1,87
TOTAL	Export		Turkey		55.439.878	33.438.831	1,66

FUENTE - UM COMTRADE

La conclusión parece clara. El precio de 1,98 \$/kgr, es prácticamente igual al precio medio de 2,04 \$/kgr de Marruecos, e incluso mayor que los 1,66 \$/kgr en el caso de Turquía, por lo que deducimos que no se trata de alcaparras.

Por otra parte, y lo que es definitivo, es la comparación de datos que realizamos entre las estadísticas de la ONU, y de la Unión Europea, cotejando los volúmenes del código 2005 99, con los del código 2005 99 20 (alcaparras en concreto). Lo podemos realizar para los países de la Unión, por lo que si se aproximan las cantidades, concluiremos que el código 2005 99 a nivel mundial, nos es válido para considerarlo como alcaparras:

TABLA 15 - COMPARACION EXPORT DE MARRUECOS COD 200599 Y COD 20059920

BASE DE DATOS	AÑO	FLUJO	DESTINO	EXP	CODIGO	PESO N.(KGS)
UM COMTRADE	2015	Export	France	Morocco	200599	1.178.087
MARKET ACCES	2015	Export	France	Morocco	20059920	92.000
UM COMTRADE	2015	Export	Belgium	Morocco	200599	368.600
MARKET ACCES	2015	Export	Belgium	Morocco	20059920	24.000

FUENTE - UM COMTRADE y MARKET ACCES DATABASE

TABLA 16 - COMPARACION EXPORT DE TURQUÍA COD 200599 Y COD 20059920

BASE DE DATOS	AÑO	FLUJO	DESTINO	EXP	CODIGO	PESO N.(KGS)
UM COMTRADE	2015	Export	Germany	Turkey	200599	13.824.048
MARKET ACCES	2015	Export	Germany	Turkey	20059920	185.000
UM COMTRADE	2015	Export	Belgium	Turkey	200599	1.886.904
MARKET ACCES	2015	Export	Belgium	Turkey	20059920	90.000

FUENTE - UM COMTRADE y MARKET ACCES DATABASE

Como se puede apreciar, las cifras que arrojan una y otra estadística son totalmente dispares. A título de ejemplo, según *Market Acces Database*, el volumen de alcaparras real exportado por Marruecos a Francia durante el año 2015, ha sido de 92.000 kilogramos, mientras que según Um Comtrade, el volumen de hortalizas (incluyendo alcaparras) preparadas y conservadas no en vinagre y sin congelar, exportadas por Marruecos a Francia en el año 2015, ha sido de 1.178.087 kilogramos, por lo que concluimos que la mayor parte de esta cantidad, se refiere a otras hortalizas. Por tanto el código 2005 99, no es válido para cuantificar el mercado mundial de las alcaparras.

- Código 2004 90: No sirve a nuestros fines de evaluar el tamaño del mercado, pues se trata de *choucroute*, aceitunas y alcaparras preparadas, conservadas no en vinagre y congeladas. Al ser por tanto una mezcla de productos diferentes sin posibilidad de separación, no tenemos en cuenta estas cifras.
- Por último, del código 2001 90 las estadísticas de la ONU, nos ofrecen unas cifras muy elevadas en cuanto a volúmenes exportados por los diferentes países. Sin embargo, no vamos a analizarlas a este nivel de sólo 6 dígitos, pues no podríamos sacar conclusiones definitivas. Y ello debido a que el 2001 90 recoge nada menos que preparaciones de hortalizas conservadas en vinagre, excluidos los pepinos y los pepinillos, pero incluidos una serie de productos variadísimos como el chutney, la pimienta, el maíz dulce, boniatos, setas, palmitos ,aceitunas, pimientos dulces, frutos tropicales, nueces tropicales y los demás (principalmente cebollitas en vinagre y alcaparras en vinagre). En consecuencia, analizaremos tanto en la Unión Europea, como en España, los datos del código 2001 90 97, que se refiere únicamente a cebollitas y alcaparras en vinagre.

En definitiva, a nivel mundial es difícil establecer el tamaño real del mercado de las alcaparras, pues en primer lugar no disponemos de datos fiables de producción por países. En segundo lugar, los flujos de exportaciones e importaciones de producto están muy influenciados por la circunstancia antes comentada de que muchos países productores exportan el producto a países intermediarios, los cuales apenas lo consumen, sino que le añaden un valor como es la conservación en vinagre y el envasado en formatos pequeños, para reexportarlo a continuación al país consumidor definitivo. Pero además, países productores por antonomasia como Marruecos y Turquía, importan a su vez producto de otros países de la cuenca mediterránea, para, reexportarlo otra vez sin valor añadido alguno, de forma que entra en el circuito antes mencionado. La necesidad de existencias para sus operaciones, o la compra de una materia prima a precios más baratos que sus costes de producción, les llevan a realizar esta práctica, lógica por otra parte.

España e Italia son claros ejemplos de países importadores de materia prima, envasando el producto para el consumidor y reexportándolo con valor añadido. A principios de la década de los 90, grandes plantaciones de cultivo se encontraban en nuestro país, estimándose una producción media de unas 4.000 TM al año (Costa y Rossi, 2005). La industria había recibido una considerable ayuda gubernamental así como incentivos a la investigación. La situación era parecida en Italia, país con larga tradición en el cultivo de este producto, y con una producción estimada en aquellos años de unas 1.000 TM anuales.

Ambos países, dado el menos coste de mano de obra de Marruecos, empiezan a abandonar producciones nacionales y trasladan tecnología y *know how* a este país, y posteriormente a Turquía. Los turcos, a su vez, imitan a España y, aparte de su producción nacional, compran

materia prima a países de su entorno, buenos productores como Siria, Irán y Uzbekistán, entrando en la rueda de importación-reexportación.

Todo ello, nos lleva a la dificultad de delimitar la producción real mundial, y consumos internos por países. Siguiendo con datos de los dos autores mencionados, el comercio mundial de este producto en el año 2005 involucraba a 160 países y se estimaba una producción mundial promedio de unas 40.000 toneladas al año. Según datos de *Market Acces Database*, la exportación de alcaparras por parte de Marruecos a la Unión Europea, pasó de 1.923.000 kgrs del año 2008 (último del que disponemos de cifras), a 2.579.999 kgrs del año 2015. Esto es un 34,11% acumulado de crecimiento por parte del mayor productor al principal importador (la UE), lo que supone un + 4,87% de media anual. Asimismo, según el estudio de la República Siria que venimos comentando, el crecimiento anual del comercio mundial de la alcaparra se mueve alrededor del 6%. Basándonos en estos porcentajes, no consideramos descabellado aventurar que el nivel de producción mundial a día de hoy, ronde en el entorno de las 60.000 toneladas métricas.

Por último, en lo que a la perspectiva mundial corresponde, adjuntamos a continuación una tabla de importaciones por parte de nuestro país objetivo, Rusia. Se trata de datos obtenidos de las aduanas oficiales de la Federación Rusa, concernientes al año 2015, con los principales países exportadores de producto y sus volúmenes correspondientes. Nótese que se trata del código 2001 90 97, por lo que dentro de estas cifras, se encuentran, aparte de las alcaparras, las cebollitas en vinagre. Lamentablemente, tampoco esta fuente de información, llega al desglose aislado de la alcaparra en sí:

TABLA 17 - PRINCIPALES PAISES DE LOS QUE IMPORTA LA FEDERACIÓN RUSA

HS	PAÍS	AÑO	FLUJO	VALOR (\$)	PESO N.(KGS)
20019097	CHINA	2015	IMP	11.673.559,15	18.065.954,33
20019097	POLONIA	2015	IMP	1.095.748,56	1.451.691,34
20019097	ITALIA	2015	IMP	1.857.514,56	833.316,04
20019097	BULGARIA	2015	IMP	381.357,45	486.898,66
20019097	TURQUÍA	2015	IMP	204.743,34	228.981,87
20019097	ESPAÑA	2015	IMP	429.879,29	212.205,19
TOTAL		2015	IMP	15.642.802,35	21.279.047,43

FUENTE - Servicio Federal de Aduanas de Rusia (2015)

Lo que sí parece claro, es que la mayor parte de este volumen (los más de 18 millones de China y el casi millón y medio de Polonia) pertenece al producto cebollitas, pues ambos países no son tradicionalmente ni productores ni envasadores de alcaparras.

5.2.2) ESTADÍSTICAS DE LA UNIÓN EUROPEA

Por lo que respecta al flujo de operaciones en la Unión Europea, disponemos de datos precisos obtenidos de la base de datos *Market Acces Database*. En este caso, el máximo de información es del código 2001 90 97. Adjuntamos tabla de importaciones y exportaciones entre la Unión Europea y la Federación Rusa de todo el año 2015:

TABLA 18 - IMPORT/EXPORT UE-RUSIA AÑO 2015

ESTADÍSTICAS DE COMERCIO (IMPORT/EXPORT)				
UNION EUROPEA/FEDERACIÓN RUSA				
PRODUCTO: 20019097				
AÑO: 2015				
INDICADORES	VALOR IMPORT A LA UE/ MS €	CANT IMPORT A LA UE/MS KG	VALOR EXPORT DE LA UE/MS €	CANTIDAD EXPORT DE LA UE/MS KG
SOCIO	FED RUSA	FED RUSA	FED RUSA	FED RUSA
AÑO: 2015	2015	2015	2015	2015
Austria	0	0	3.114	0
Belgium	0	0	506	1.000
Bulgaria	0	0	185.403	258.000
Czech Republic	0	0	1.370	0
Denmark	0	0	96	0
Estonia	0	0	11.300	7.000
Finland	0	0	79.104	43.000
France	2.302	3.000	162.330	129.000
Germany	999	0	233.015	180.000
Greece	0	0	20.394	9.000
Hungary	0	0	12.907	19.000
Italy	0	0	994.475	412.000
Latvia	644	1.000	77.821	38.000
Lithuania	80	0	393.510	223.000
Netherlands	0	0	12.267	6.000
Poland	0	0	939.576	928.000
Slovakia	74	0	728	0
Spain	0	0	389.869	131.000
EU28	4.099	4.000	3.517.785	2.384.000

FUENTE - Market Acces Database

Como refleja la tabla, la Federación Rusa es un claro importador de este producto, pues compró a la UE durante 2015 2.384.000 kilogramos de producto, cuando sólo vendió fuera de sus fronteras 4.000 kilos. El país produce alcaparras tanto en la zona de Crimea, como en la región del Cáucaso, pero sin duda su consumo interno supera con mucho a su producción, lo que hace necesaria la importación de producto. En términos económicos, el total de valor de la mercancía exportada por la UE a Rusia, fue de 3.517.785 euros, a valoración FOB.

Claramente destaca como primer país exportador a Rusia, Polonia (928.000 kgrs), con casi un 40% del total de kilogramos exportados por la UE. Como dijimos en el apartado de las estadísticas mundiales, la mayor parte de estos kilos deben ser cebollitas en vinagre, pues no existe tradición de alcaparra en este país. Le sigue Italia, país con una dilatada historia en la

fabricación de este producto, con 412.000 kgrs exportados, ocupando el tercer lugar Bulgaria. España, está en sexto lugar, con una cifra de 131.000 kilogramos.

Si comparamos por países las cifras de volúmenes en kilogramos, con las de valor en euros, se aprecian claramente las diferencias entre el valor añadido del producto de unos países a otros. Mientras que en los mencionados Polonia o Bulgaria, la cifra en valor apenas supera a la de volumen (presumimos que se trata de cebollitas, que tienen un precio más bajo que las alcaparras), en Italia o España, esta cifra en euros es muy superior a los kilos. En efecto, Italia vende su producto a 2,41 €/kgr, y España a 2,97 €/kgr. Hablamos en todos los casos de precios FOB, por lo que no intervienen en los mismos aspectos como el transporte o el seguro, que podrían tergiversar estas comparaciones, dada las diferentes distancias entre los países exportadores y el país receptor. Una primera conclusión es que la calidad del producto italiano y español es superior a la del resto de países. Veamos la evolución en tres años:

TABLA 19 - EVOLUCIÓN EXPORTACIONES UE-RUSIA AÑOS 2013-2015

INDICADORES	VALOR EXP	VALOR EXP	VALOR EXP	CANT EXP	CANT EXP	CANT EXP
SOCIO	RUSIA	RUSIA	RUSIA	RUSIA	RUSIA	RUSIA
AÑO	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Austria	51.303	16.376	3.114	15.000	1.000	0
Belgium	4	0	506	0	0	1.000
Bulgaria	285.476	214.666	185.403	300.000	252.000	258.000
Czech Republic	31.799	17.679	1.370	4.000	6.000	0
Denmark	0	44	96	0	0	0
Estonia	445	7.058	11.300	0	2.000	7.000
Finland	174.062	207.933	79.104	124.000	135.000	43.000
France	75.470	150.885	162.330	58.000	123.000	129.000
Germany	519.068	522.918	233.015	307.000	282.000	180.000
Greece	18.293	44.823	20.394	9.000	16.000	9.000
Hungary	18.555	38.998	12.907	32.000	44.000	19.000
Italy	1.153.833	1.208.898	994.475	436.000	503.000	412.000
Latvia	55.035	58.586	77.821	41.000	29.000	38.000
Lithuania	249.337	328.149	393.510	179.000	197.000	223.000
Netherlands	28.533	18.880	12.267	26.000	8.000	6.000
Poland	1.490.820	1.466.458	939.576	1.481.000	1.539.000	928.000
Portugal	0	5.090	0	0	2.000	0
Romania	0	0	0	0	0	0
Slovakia	646	646	728	0	0	0
Slovenia	4.070	4.655	0	2.000	3.000	0
Spain	708.992	886.543	389.869	243.000	285.000	131.000
Sweden	22.688	0	0	15.000	0	0
United Kingdom	5.984	2.984	0	1.000	0	0
EU28	4.894.413	5.202.269	3.517.785	3.273.000	3.427.000	2.384.000

FUENTE - Market Acces Database

Como bien queda reflejado en la tabla, el volumen total de exportaciones de la UE a Rusia, ha venido creciendo desde el año 2013 (3.273.000 kgrs), al 2014 (3.427.000 kgrs, un + 4,7%). Sin embargo, las cifras empiezan a caer en la segunda parte del año 2014, y descienden vertiginosamente en el año 2015 (2.384.000kgrs, un -30,43%), sin duda debido a las represalias rusas por las sanciones por parte de la Unión Europea, después de la anexión ilegal de Crimea, y la desestabilización deliberada de Ucrania.

Esta bajada general de volúmenes afecta a los países de mayores ventas, con caídas del 39,7% para Polonia, del 18,09% en el caso de Italia, moderada subida del 2,38% para Bulgaria y fuerte descenso de las exportaciones españolas (-54,29%).

5.2.3) ESTADÍSTICAS DE ESPAÑA

Centrándonos en España, tomamos información de la base de datos de comercio exterior de las Cámaras de Comercio, que nos ofrece una exhaustiva información de todo el producto exportado por empresas españolas al resto del mundo.

Del código 2001 90 97, se exportan un total de 25.447.880 kilogramos, que suponen un valor de 53.225.840 euros, en un global de 5.281 operaciones. La tabla completa se encuentra en el Anexo 3. A continuación se expone el listado con los 10 principales destinos de las exportaciones españolas:

TABLA 20 - DIEZ PRINCIPALES PAÍSES DESTINO EXP. ESPAÑOLAS AÑO 2015

PAIS	PESO (KGRS)	VALOR (€)	OPERACIONES
ESTADOS UNIDOS	7.386.452	19.195.204	999
REINO UNIDO	4.537.820	5.755.570	246
FRANCIA	3.627.557	5.181.449	548
CANADA	1.197.806	3.313.239	157
PAISES BAJOS	1.135.885	1.972.064	55
AUSTRALIA	714.653	1.813.643	110
CUBA	602.789	652.062	77
ITALIA	593.734	1.315.808	226
MEXICO	527.930	1.902.428	130
PORTUGAL	490.455	760.736	290
TOTAL 10 PAÍSES	20.815.081	41.862.203	2.838

FUENTE - Aduanas.Cámaras.org.

Estados Unidos es el primer país destino de las exportaciones españolas de alcaparras, con 999 operaciones realizadas en el año 2015, y un volumen exportado de 7.386.452 kilogramos. Le siguen Reino Unido (4.537.820 kilogramos), y Francia (3.627.557 kilogramos). Rusia se encuentra en la posición número 26, con los 131.018 kilogramos que ya habíamos visto, de un total de 121 países receptores de mercancía.

Sin embargo, tomando datos de las Estadísticas del Servicio Federal de Aduanas de Rusia del año 2015, la información varía, pues según esta base de datos, la cifra de producto código 2001 90 97 exportada por España a la Federación Rusa es de 212.205,19 kilogramos, como queda reflejado en la siguiente tabla:

TABLA 21 - IMPORTACIONES DE RUSIA DESDE ESPAÑA AÑO 2015

HS	PAÍS	AÑO	FLUJO	VALOR (\$)	PESO N.(KG)	DIST FED	REG FED
20019097	ESPAÑA	2015	IMP	533.76	143.91	CENTRAL	TAMBOV
20019097	ESPAÑA	2015	IMP	1120.86	616.68	SOUTH	ROSTOV
20019097	ESPAÑA	2015	IMP	1646.62	676.7	SIBERIAN	NOVOSIBIRSK
20019097	ESPAÑA	2015	IMP	25096.96	12456	CENTRAL	MOSCOW
20019097	ESPAÑA	2015	IMP	48832.04	23597.76	NORTH WEST	ST. PETERSBURG
20019097	ESPAÑA	2015	IMP	352649.05	174714.14	CENTRAL	MOSCOW
TOTAL	ESPAÑA	2015	IMP	429.879,29	212.205,19	-	-

FUENTE - Servicio Federal de Aduanas de Rusia (2015)

Por lo que respecta al valor de estas exportaciones, del total exportado por España al resto del mundo de 53,2 millones de euros, Estados Unidos concentra más de la tercera parte, con casi 19,2 millones. Nuevamente Reino Unido y Francia ocupan las posiciones segunda y tercera del ranking en valor, pero mucho más distanciados del primero (comparando con el volumen), debido a un precio medio por kilogramo mucho más bajo. Efectivamente, las operaciones a Estados Unidos se han realizado a un precio medio de 2,60 €/kgr, mientras que las efectuadas a Reino Unido y Francia lo han sido a un precio de 1,27 y 1,43 €/kgr respectivamente. El poder adquisitivo de los americanos queda claro en esta estadística. Las empresas españolas aprovechan sus exportaciones fundamentalmente de aceite de oliva (además de aceitunas de mesa), a la costa éste americana, para realizar también ventas de alcaparras, completando contenedores. En cuanto a Rusia, ocupa el lugar 19 en valor (recordemos que en volumen era el puesto 26), debido al alto precio del producto destinado a este país, que ya hemos comentado en otro epígrafe (2,98 €/kgr).

La evolución de volúmenes y valor, respecto al año 2014, se encuentra asimismo en la tabla del Anexo 3. Comentar que las exportaciones españolas totales crecieron un 19,68% en volumen, y un 15,08% en valor. Destacamos el crecimiento del 548,79% en volumen, experimentado en el Reino Unido, lo que le lleva a la segunda posición del ranking que vimos anteriormente. El aumento de Francia del 10,88% en volumen (tercer puesto del escalafón), y un 3,26% en Estados Unidos, que indica se está alcanzando su máximo potencial como país importador de este producto. Canadá y Países Bajos completan el grupo de países receptores de mercancía de más de un millón de kilogramos anuales. Australia, el siguiente país de la lista por volumen, ha experimentado un crecimiento importante del 23,36%, hasta 714.653 kilogramos. Cuba con algo más de 600.000 kilogramos ocupa el siguiente lugar en la tabla, e Italia le sigue, con 593.734 kilogramos de producto. Nuestros vecinos italianos practican la misma política que nosotros los españoles, comprando materia prima semi procesada a Marruecos y Turquía para envasar y reexportar. Sin embargo, vemos en esta estadística que también compran a España producto terminado, destinado a su mercado interior, y con un crecimiento del 12,53%. Concluimos que este país, produce, importa, exporta y reexporta. Finalmente, Rusia decrece, tal como habíamos comentado, un -54,29% por las razones ya expuestas de sanciones-contra sanciones UE-Federación Rusa, y por la devaluación de la moneda del país.

EXPORTACIÓN DE ALCAPARRAS A LA FEDERACIÓN RUSA

Se expone seguidamente tabla con exportaciones por Comunidad Autónoma:

TABLA 22 - DESGLOSE DE EXPORTACIONES POR COMUNIDAD AUTÓNOMA, AÑO 2015

CCAA	PESO (KGRS)	PESO (%)	VALOR (€)	VALOR (%)
ANDALUCÍA	8.598.800	33,79	18.629.520	35
ARAGÓN	148.190	0,58	269.950	0,51
ASTURIAS	610	0	2.930	0,01
CANARIAS	118.200	0,46	174.700	0,33
CANTABRIA	200	0	2.080	0
CAST LA MANCHA	7.400	0,03	23.440	0,04
CAST LEÓN	174.000	0,68	159.960	0,3
CATALUÑA	439.220	1,73	1.193.090	2,24
VALENCIA	1.432.540	5,63	2.441.950	4,59
EXTREMADURA	240	0	310	0
GALICIA	29.370	0,12	104.750	0,2
LA RIOJA	1.263.520	4,97	1.607.910	3,02
MADRID	791.270	3,11	1.925.050	3,62
MURCIA	10.279.260,00	40,39	24.939.800,00	46,86
NAVARRA	1.748.280	6,87	1.255.960	2,36
PAÍS VASCO	416.690	1,64	494.080	0,93
TOTAL	25.447.790	100	53.225.480	100

FUENTE - Aduanas.Cámaras.org.

La Comunidad de mayor volumen exportador es Murcia, con casi 10,3 millones de kilogramos de los 25,5 totales, el 40,39% del total volumen y el 46,86% del total valor. Esta Comunidad ha sido históricamente una zona productora de alcaparra, y por tanto, se instalaron varias empresas que procesan el producto, lo envasan y exportan. Le sigue Andalucía con 8,6 millones de kilogramos (el 33,79% del total volumen y el 35% del total valor). La zona de Almería y el norte de Granada son zonas de cultivo, y asimismo zonas fabriles de procesado del producto. Entre las dos zonas concentran casi el 75% de las exportaciones en volumen.

Por lo que respecta a exportaciones españolas a la Federación Rusa, la cifra total, como viene reflejado en el anexo 3, es de 131.018 kilogramos y 389.882 €. La tabla siguiente muestra las Comunidades Autónomas que exportan estas cantidades a dicho país:

TABLA 23 - DESGLOSE DE EXPORTACIONES A RUSIA POR CCAA, AÑO 2015

CCAA	DESTINO	PESO (KGRS)	VALOR (€)
ANDALUCIA	RUSIA	8.620	47.332
COM VALENCIANA	RUSIA	638	1.110
MADRID	RUSIA	102.970	308.910
MURCIA	RUSIA	18.790	32.530
TOTAL	RUSIA	131.018	389.882

FUENTE - Aduanas.Cámaras.org.

En este caso es la Comunidad de Madrid, quien exporta casi el 80% del total volumen del año 2015.

La lista de las 10 primeras empresas españolas exportadoras de nuestro producto, al resto del mundo, de acuerdo a datos de las Cámaras de Comercio, es la siguiente:

- El Coto de Rioja S.A.
- Cándido Miró S.A. Primer exportador a Rusia
- La Española Alimentaria Alcoyana S.A.
- Caprabo S.A.
- Provimar S.A. Segundo exportador a Rusia.
- Máximo Gavira S.A.
- Med Intern Importa Exporta S.A.
- Miquel Alimentació Grup S.A. Tercer exportador a Rusia
- Alberto de Miguel S.A.
- Lácteas del Jarama S.A.

5.3) LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

En 1980, el gurú Michael Porter, en su libro “Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores”, estableció las cinco fuerzas que definen un sector. Dicha teoría, sigue siendo plenamente válida a día de hoy, y se emplea su análisis para delimitar un sector y, en definitiva, para conseguir una mejor visión de la empresa y sus posibilidades, sus amenazas y sus oportunidades. Estas fuerzas son:

- El poder de negociación de los clientes o compradores
- El poder de negociación de los proveedores o vendedores
- La amenaza de nuevos competidores entrantes
- La amenaza de productos sustitutos
- La rivalidad entre las empresas competidoras.

Vamos a estudiar las tres primeras referidas al sector en general de la alimentación en la Federación Rusa, pues las conclusiones son aplicables a todas las categorías de productos, y en las dos últimas nos centraremos más específicamente en el producto alcaparras, ya que aquí sí

FIGURA 17 – DIAGRAMA DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



FUENTE – www.5fuerzasdeporter.com

hay especificidades. Vemos en la siguiente ilustración, el esquema de las 5 fuerzas de Michael Porter.

Poder de negociación de los clientes:

Nos centramos en el mercado ruso de productos alimenticios, para determinar la posición competitiva que tienen los compradores, en relación fundamentalmente a los oferentes de producto, lo cual establece la mayor o menor fuerza negociadora de unos y

otros. En el caso de los clientes, o compradores, debemos tener en mente aspectos como el grado de concentración de la distribución alimentaria en el país, el número de operadores, el nivel de organización que existe entre los mismos, la estructura de los canales de distribución, el volumen de compra, la facilidad de cambio de proveedor y la información de la que disponen los compradores.

Mientras los sistemas de distribución moderna apenas existían al caer la URSS, hoy día, la casi total privatización y liberalización del sector, han hecho que la situación haya cambiado drásticamente, de acuerdo a datos de Santandertrade.com. Desde finales de los años 90, empezaron a desarrollarse las cadenas de supermercados, y podemos decir que las estructuras actuales son prácticamente idénticas a los modelos occidentales. En Moscú y San Petersburgo, fundamentalmente, los canales de distribución están muy bien organizados, mientras que la modernización va avanzando en otras regiones. El gran desafío continúa siendo la cobertura geográfica, dada la amplitud y heterogeneidad del territorio.

Los puntos de venta al consumidor actuales son los hipermercados, en las afueras de las grandes ciudades, las cadenas de supermercados, en barrios residenciales y lugares bien comunicados, las tiendas de descuento, las tiendas especializadas, localizadas en barrios residenciales o centros comerciales, las clásicas tiendas de barrio, los kioscos, que suelen estar especializados por tipo de producto, y los mercados al aire libre, que suelen ser numerosos y de tamaño reducido. Como se puede apreciar, la estructura de la distribución rusa, se parece mucho a cualquiera de un país europeo occidental, quizás con la excepción de los kioscos y los mercados, que aún concentran una parte significativa de las ventas totales.

La distribución minorista en Rusia, ha experimentado un crecimiento enorme en los últimos años, con subidas del 20-30% anual, debido principalmente al sector de la alimentación y bebidas, según información de newcounsel. La realidad confirma que las ventas en los grandes formatos de la distribución, como los supermercados, hipermercados y *cash and carries*, han ido incrementando la cuota de mercado de estos operadores en detrimento de la distribución clásica, cada vez más reducida.

El número de importadores-distribuidores de productos de alimentación en el país es elevado, y constantemente afloran nuevas empresas atraídas por los beneficios que esta actividad comporta. Sin embargo, como en la mayoría de los sectores de actividad económica, solo los bien posicionados y competitivos son los que permanecen en el tiempo. Por tanto existe un mayor número de oferentes que de compradores, los cuales se vienen concentrando como hemos comentado. Por otra parte, las posibilidades de cambio de proveedor por parte de una cadena son claras, fáciles y sin apenas costos de cambio para la misma. Asimismo, cada vez más operadores de la distribución moderna se están animando a comprar directamente productos alimenticios a los fabricantes (mediante sus estructuras de compra nacionales o internacionales), y no a través de sus importadores-distribuidores.

Todo lo anterior nos lleva a concluir que el poder de negociación de los clientes o compradores rusos en el sector de la alimentación es hoy día bastante alto, y que va a seguir creciendo, a medida que nuevas cadenas internacionales se vayan asentando en el país, y que los formatos clásicos de tiendas pequeñas, kioscos y mercados vayan disminuyendo como consecuencia del futuro y esperado incremento del poder adquisitivo de la población.

Poder de negociación de los proveedores:

Este apartado va indisolublemente unido al anterior, ya que el mayor poder de negociación de una parte, se corresponde a la inversa, en un menor poder de la otra parte. En consecuencia, y lógicamente, el poder de negociación de los proveedores o vendedores en el sector de la alimentación rusa, es reducido, y ello en base a:

- No hay una alta concentración de proveedores, sino que el número de ellos es elevado, siendo la fragmentación la situación habitual. Dentro de los proveedores incluimos tanto fabricantes nacionales (rusos), como fabricantes extranjeros (de todas las nacionalidades), así como importadores-distribuidores nacionales, que se proveen de fabricantes extranjeros (muy habitual en muchos productos de alimentación comercializados en la Federación Rusa). También en menor medida, agentes locales, y *Trading Companies*.
- Las características de los insumos de los que proveen los vendedores. Se trata de productos alimenticios, en su mayor parte, materias primas con escasos procesos productivos añadidos, aparte de su acondicionamiento para la venta y envasado. No está el sector de la alimentación caracterizado por una alta tecnología, que dote al producto de un valor añadido y una exclusividad que lo haga único. Más bien al contrario, se trata de productos estandarizados, de relativa fácil fabricación, y al que pueden acceder para su producción muchas empresas de muchísimos países.
- El poder de decisión sobre los precios por parte de los proveedores es bajo. Dada la alta competencia entre operadores, la estandarización del producto, y la cada vez mayor concentración de la distribución, los vendedores no pueden imponer precios elevados, pues se autoexcluirían del mercado. Es el precio del mercado el que marca la pauta, definido por la oferta y la demanda, y los proveedores tratan de ser competitivos adecuando sus costes de producción, todo ello, con independencia del posicionamiento en precio que adopte cada empresa (*Premium Price*, media del mercado o Primer Precio), pero siendo siempre el precio de mercado el que sirve de referencia. Un ejemplo claro de lo anterior son las dificultades que encuentran los importadores a la hora de trasladar a sus clientes las alzas de sus precios, como consecuencia de un aumento del precio de las materias primas, o de la devaluación del rublo.
- El ya comentado costo de cambio de proveedor para las empresas compradoras es bajo, pues hablamos prácticamente sólo de costes de referenciación y de los stocks existentes. Por tanto la decisión de continuar siendo el suministrador del producto no depende del vendedor, quien únicamente puede tratar de ser competitivo en precios y en servicio.

Amenaza de nuevos competidores entrantes:

Nos referimos en este punto a las barreras de entrada tanto de productos como de competidores. El mayor número de barreras existentes supondrá mayor dificultad para la entrada de empresas ajenas al mercado, a la vez que mayor seguridad de permanencia y operatividad para las empresas existentes.

Porter (1980), nos habla de hasta siete tipos de barreras de entrada a los mercados: las economías de escala, la diferenciación del producto, inversiones de capital, desventaja en costes (aparte de las economías de escala), acceso a los canales de distribución, política

gubernamental y las barreras de entrada propiamente dichas, como son las arancelarias y no arancelarias.

- a) Las economías de escala hacen referencia a la dilución de los gastos de naturaleza fija en un mayor volumen de producción, dentro de un horizonte temporal determinado, provocando una efectiva reducción de los costes unitarios correspondientes (Guisado, 2002). Se trata de una cuestión que está siempre presente en la mayoría de los sectores, y por supuesto en el sector de la alimentación en Rusia. En todos los eslabones de la cadena de valor se produce el fenómeno de las economías de escala, en la fabricación del producto, en la logística a la hora de transportarlo, en la distribución del mismo a través de los canales de comercialización, etc. A medida que los volúmenes que fabrica una empresa del sector sean mayores, que los volúmenes de una empresa de transporte maneja sean superiores, que las cantidades que mueve una distribuidora entre sus almacenes y sus clientes sean más altas, menores serán sus respectivos costes unitarios. Por lo tanto, el fenómeno existe en este sector por lógica. Ahora bien, esto no significa que actúe de barrera de entrada como tal. Empresas con reducidos volúmenes, tanto de fabricación, como de distribución, pueden ser competitivas ajustando sus costes (del factor trabajo, por ejemplo), o posicionando sus productos y servicio como Premium dentro de las escalas de precio que permita el mercado. En definitiva, no podemos calificar la alimentación rusa como un sector donde las economías de escala sean determinantes para entrar en el mismo.
- b) En cuanto a la diferenciación del producto, ya hemos comentado en un punto anterior la estandarización de la mayoría de los productos de alimentación a nivel internacional. Efectivamente, es una de las consecuencias de la globalización e internacionalización de las empresas y mercados. Por tanto, no se consume en el sector un producto diferenciado, distinto y exclusivo, que impida a otras empresas fabricarlo y poder entrar, más bien al contrario, se trata de productos indiferenciados, incluso de *commodities* en bastantes casos.
- c) Tampoco podemos considerar el mercado de la alimentación un sector donde para poder entrar sean necesarias importantes inversiones de capital. Pequeñas y medianas empresas productoras, tanto nacionales como extranjeras, compiten actualmente en este mercado con bajos activos en inmovilizado. Su apalancamiento tanto operativo como financiero es bajo, pues no han necesitado endeudarse especialmente para poder acometer sus operaciones. Los procesos fabriles de acondicionamiento y envasado de materias primas alimenticias no necesitan de altas inversiones en tecnología ni I+D, por lo que se puede acceder al mercado fácilmente sin requerimientos anormales de financiación.
- d) La desventaja en costes se refiere a la situación favorable en costes de las empresas que ya compiten dentro del mercado, en contraposición a la desfavorable de las que están fuera. No parece que ésta sea tampoco la situación de la alimentación en Rusia. El hecho de estar dentro no confiere especiales ventajas en cuanto a costes de los operadores existentes. Los costes de producción no varían mucho entre unas empresas y otras. Bien es verdad que, desde el punto de vista comercial, estas empresas habrán acometido unas inversiones para conseguir y fidelizar distribuidores (caso de las empresas exportadoras), o inversiones para ganar distribución numérica y ponderada, o para promociones y aumento de presencia en los lineales (caso de las empresas productoras locales). Pero en cualquier caso, se trata de las prácticas normales que realizan las empresas dentro de la mayoría de los sectores, no siendo

por otra parte inversiones inasumibles, por lo que una vez más, concluimos que la desventaja en costes no debe impedir la entrada de nuevos competidores en este mercado.

- e) Por lo que respecta al acceso a los canales de distribución, ya vimos anteriormente que la distribución moderna se está imponiendo poco a poco en este país. Y ello en detrimento de la clásica, de la distribución tradicional de mayoristas y minoristas como los kioscos y mercados a los que antes nos referíamos. Como consecuencia, el acceso a ésta más moderna distribución de cadenas de supermercados, hipermercados y *cash and carries* se facilita, pues, a la hora de entrar y negociar, intervienen básicamente factores de competitividad de producto, precio y servicio. Por otra parte, las grandes cadenas ya implantadas en la Federación Rusa, pueden utilizar (y de hecho lo hacen) sus plataformas o centrales de compra internacionales para comprar productos de alimentación a buenos precios, por lo que no es necesario hoy en día tener el carácter de empresa local o nacional, para poder llegar a los consumidores.
- f) Las políticas gubernamentales en este país, de gran incidencia en la época de la URSS, dejaron de tenerla en el sector de la alimentación a raíz de la apertura del país al exterior y la adopción de medidas liberalizadoras. Por lo tanto, el sector de la alimentación ruso, ha venido disfrutando en los últimos 15 años de una estructura de libre comercio que incentivaba las relaciones comerciales internas y con el exterior. Todo ello sin prácticamente intervención estatal alguna, cosa que no se puede decir de otros sectores, donde las medidas del gobierno restringían la libre competencia con el claro objetivo de estimular la economía nacional.

Lamentablemente, desde hace dos años, la cosa cambió drásticamente, a raíz del conflicto desatado con la Unión Europea después de la intervención militar rusa en Crimea y Sebastopol, y la crisis con Ucrania. La adopción de sanciones por parte de Europa a la Federación Rusa, ha hecho que el gobierno de Vladimir Putin tome medidas para la sustitución de importaciones en ciertos productos de alimentación, y fomenta una cierta deriva proteccionista, todo ello como contrapeso a las sanciones económicas impuestas por la UE. Concretamente, desde agosto de 2014, Rusia ha prohibido temporalmente las importaciones desde la UE de los siguientes productos agroalimentarios: carnes, pescados, lácteos, frutas, legumbres y hortalizas. Esta decisión gubernamental está incidiendo de una manera importante en el comercio alimentario actual y se trata de una importante barrera de entrada, aunque de carácter temporal.

- g) Vamos ahora a analizar con profusión lo que llamamos barreras de entrada propiamente dichas, dentro del sector de la alimentación rusa, distinguiendo las barreras arancelarias, de las no arancelarias, y para ello nos centraremos en el producto objeto de nuestro estudio: las alcaparras.

Los procedimientos de certificación y exportación de bienes a Rusia se han convertido en trámites complicados y costosos. Es por ello deseable que un exportador de la UE, utilice a su contacto (distribuidor-agente) ruso para que le ayude en estas tareas, pues los importadores conocen perfectamente las distintas vicisitudes por las que tiene que pasar cualquier producto importado por ellos. Se recomienda a ambas partes (exportador e importador) ser extremadamente rigurosos en la tramitación y presentación de documentos, pues, de otra manera, se pueden sufrir retrasos y dilaciones en aduana, que den al traste con la operación. El proceso de exportación a

la Federación Rusa es además largo en el tiempo. La mercancía suele tardar entre un mes y medio a dos, (desde la firma del contrato entre las partes), hasta que llega a su destino. Este tiempo es necesario para obtener los certificados, transporte y despacho de aduanas.

La documentación exigible para importar alcaparras en Rusia es la siguiente:

- Declaración aduanera, en ruso y caracteres cirílicos. Puede presentarse declaración electrónica. Ver en anexo 4 una muestra de la Declaración Aduanera de Importación
- Manifiesto de notificación de llegada de mercancía en barco o avión, con la relación de los bienes que transporta. En anexo 5, incluimos un ejemplo.
- Factura comercial o factura proforma, con datos del país de origen, pesos, precios, gastos de transporte y seguro. Ver anexo 6 donde se incluye este documento
- *Packing list*, emitido por el exportador en inglés o ruso. Ejemplo en anexo 7.
- Pasaporte que autorice la compra de divisas. Debe obtenerlo el importador para garantizar que las divisas en pago de la mercancía importada, coinciden con el valor real de la misma que figura en el contrato de compraventa. Para ello, el exportador debe facilitar el contrato por escrito. Modelo en el anexo 8.
- Documento de transporte, dependiendo del medio de transporte utilizado. Ver muestra en el anexo 9.
- Justificante del pago de los derechos aduaneros por parte del importador.
- Certificación de inscripción del importador ante los órganos fiscales rusos. En el anexo 10 ejemplo de la certificación.

Barreras arancelarias:

La base de datos de *Market Access Database*, de la Comisión Europea, en su apartado de Tarifas, o sea, aranceles aplicables por la Federación Rusa, nos aporta información muy precisa de los mismos, llegando hasta el código definitivo de nuestro producto alcaparras, esto es el 2001 90 97 09. Los países de la UE tienen la consideración de MFN (*Most Favoured Nation*), y los aranceles actuales son:

10% sobre el valor CIF, pero nunca menos de 0,05 €/kgr

IVA: 18% para el importador sobre el valor del producto más el arancel.

Tarifa de Autorización de Aduanas: Conforme a la siguiente clasificación:

VALOR SUJETO A PAGO	TARIFA ADUANA
- Sin exceder 200.000 rublos	500 RUBLOS
- Más de 200.000 rublos pero menos de 450.000	1.000 RUBLOS
- Más de 45.000 rublos pero menos de 1.200.000	2.000 RUBLOS
- Más de 1.200.000 rublos pero menos de 2.500.000	5.500 RUBLOS
- Más de 2.500.000 rublos pero menos de 5.000.000	7.500 RUBLOS
- Más de 5 millones de rublos pero menos de 10	20.000 RUBLOS
- Más de 10 millones de rublos	30.000 RUBLOS

Nota: Si la declaración aduanera es electrónica, las Tarifas de Autorización de Aduanas se reducen al 75% de las cantidades de la tabla.

Hay que destacar que la prohibición gubernamental rusa de importaciones de determinados productos como las hortalizas procedentes de la UE (además de Estados Unidos, Noruega, Australia y Canadá), afecta de lleno a las alcaparras exportadas desde España.

Barreras no arancelarias:

- Certificado de origen de la mercancía, para poder aplicar el trato de MFN (*Most Favoured Nation*)
- Certificado fitosanitario, para el caso que nos ocupa de mercancía de origen vegetal. Se debe tramitar en origen
- Certificado de Registro Estatal, para garantizar que el producto importado cumple las normas sanitarias vigentes en el territorio aduanero común de Rusia, Kazajstan y Bielorrusia. Ver anexo 11 para una muestra de este Certificado
- Declaración de conformidad, que certifique que el producto importado se ajusta a la normativa rusa aplicable. Para ello se harán ensayos en un laboratorio acreditado.
- Registro de la marca comercial. No es obligatorio registrar la marca española, pero es aconsejable para evitar fraudes y exigencia de cánones de uso. Se puede hacer en origen con una solicitud a la Oficina Española de Patentes y Marcas.
- Respecto al etiquetado, los productos alimenticios deben cumplir los requisitos de la Ley sobre Protección de los Derechos del Consumidor, y deben contener los siguientes datos en la etiqueta (en idioma ruso):
 - Denominación y tipo de producto
 - Fabricante y país de origen
 - Peso o volumen de producto
 - Ingredientes principales, con inclusión de aditivos
 - Valor nutritivo
 - Periodo de conservación, con fechas de fabricación y de vencimiento

En el anexo 12 incluimos las cláusulas más importantes de un contrato de suministro de mercancías a la federación Rusa.

Amenaza de productos sustitutos:

Este apartado se refiere fundamentalmente a la posibilidad de ingreso en el mercado de empresas que vendan productos distintos, alternativos a los ya existentes, pero que cumplan la misma función. No se da esta circunstancia en el mercado de las alcaparras en Rusia, pues es un producto único, con un consumo tradicional muy arraigado en el país.

Sin embargo, también se habla de productos sustitutos al referirnos al mismo tipo de producto (alcaparra), pero proveniente de otras empresas, de otros países, que históricamente no han accedido al mercado, pero que, por precio, calidad u otras circunstancias, tienen la posibilidad de entrar, alterando de esta forma la situación competitiva existente.

Este segundo tipo de productos sustitutos, tienen potencial de entrada al mercado en casos como:

- Precios menores que los existentes
- Poca comunicación y conocimiento de los productos existentes
- Baja lealtad entre los consumidores
- El costo de sustitución para el comprador es bajo.

En el mercado ruso de la alcaparra, se da el caso del menor precio de los sustitutos, así como la situación de costo de cambio bajo para el comprador o cliente, por lo que la amenaza como tal, existe. La forma de luchar contra esta potencial amenaza, pasa por activar distintas políticas del *Marketing mix*, como pueden ser la reducción de los precios actuales, el aumento de la calidad del producto, el incremento de presencia en los canales de distribución o un esfuerzo en actividades de promoción y publicidad.

Otro caso en el que se produce el potencial de entrada en un mercado, es el que realmente ha acontecido en el mercado ruso. Nos referimos nuevamente a la situación de prohibición, por parte del gobierno de la Federación Rusa, de la importación de hortalizas de la UE (aparte de otros países), categoría donde entran las alcaparras. Efectivamente, ante esta situación, los clientes compradores buscan proveedores alternativos en otros países, donde antes no acudían, pero los volúmenes de los países vetados deben ser sustituidos por volúmenes de países sin restricciones. El problema, además de la entrada de producto de otro país, es la dificultad para que, una vez reestablecida y normalizada la situación (recordemos que la prohibición gubernamental es temporal), el producto vuelva a salir, pues tanto compradores como consumidores se han acostumbrado al nuevo producto y al nuevo precio.

Asimismo, y para el sector agroalimentario en general, se ha facilitado y promovido, por parte del gobierno ruso, la entrada de productores locales, para sustituir a los países con prohibición, una postura autárquica muy propia de la idiosincrasia de este país. Como indicamos en un epígrafe anterior, entre el 60 y 70% del volumen de los alimentos sancionados, se ha sustituido por la producción nacional, sin tener que recurrir a un cambio de proveedores. Los productores locales, por ejemplo, han incrementado sus volúmenes y afianzado sus posiciones en varias categorías de alimentos envasados afectados por el embargo. Consecuentemente, su cuota de mercado ha aumentado, dada la debilidad de las compañías extranjeras. En cualquier caso, la alimentación envasada en Rusia, continúa siendo dominada por empresas multinacionales. Estos gigantes internacionales, siguen resultando beneficiados por su capacidad financiera, su marketing activo y el gran conocimiento de sus marcas por parte del consumidor. Asimismo, muchos fabricantes extranjeros, han instalado filiales productivas en el país en los últimos años, evitando de esta manera los efectos del embargo. Sin embargo, tanto los productores locales, como las empresas multinacionales instaladas en el país, tienen problemas relacionados con la importación de materias primas, en este caso, sí afectadas.

Concluimos por tanto este epígrafe, resaltando las negativas consecuencias que ha ocasionado para los países de la UE la prohibición de importación de este producto, pues, aparte de una disminución de las ventas, se ha facilitado el acceso al mercado a una serie de competidores, que va a ser difícil salgan en el futuro.

Rivalidad entre empresas competidoras:

Hablamos de la competencia entre empresas que ofrecen el mismo producto al mismo mercado, esto es, alcaparras en vinagre en el mercado ruso. Lo normal es que la rivalidad aumente, a medida que los competidores se hacen más numerosos, y se van igualando en tamaño. También aumenta esta rivalidad cuando disminuye la demanda por parte del consumidor, los productos son bastante indiferenciados, los competidores se ven en la necesidad de reducir precios, o los consumidores pueden cambiar de marca con facilidad.

Pues bien, todos los factores mencionados, se dan en la categoría de las alcaparras en Rusia. Como antes hemos apuntado, las nuevas empresas entrantes de otros países (la mayor parte del mercado son alcaparras de importación), han hecho que crezca el número de competidores. El tamaño de las empresas es bastante parecido, pues hablamos de pequeñas y medianas empresas extranjeras, que exportan su producto a través de una serie de importadores-distribuidores, ya asentados en el mercado.

La demanda del producto ha disminuido, como hemos visto en las estadísticas del sector, fundamentalmente por la devaluación del rublo, que hace más caras las importaciones, y por la crisis internacional que ha mermado el poder adquisitivo del consumidor ruso. En cuanto a la indiferenciación del producto, es bastante notable, pues en la mayoría de los casos compiten envases de parecidos tamaños, con un producto *commodity*, como es la alcaparra. Los calibres más pequeños son los de mayor calidad como dejamos claro en el epígrafe sobre el producto, pero aparte de esta especificidad, la alcaparra en vinagre es un producto indiferenciado, provenga del país del que provenga. Grant (2006), afirma que los sectores con productos estandarizados como la agricultura, la minería y la petroquímica, tienden a sufrir guerras de precios y bajos beneficios. Por último, la necesidad de bajar precios dada la actual coyuntura, y la constatación del cambio de marca con facilidad por parte de los consumidores son una realidad.

En consecuencia, podemos afirmar que existe una alta rivalidad entre las empresas que concurren en este mercado. En el caso de las empresas españolas exportadoras concurren principalmente 5 firmas:

- Cándido Miró, con su marca El Serpis
- Olive Line con su marca Ibérica
- Agrucapers, con su marca Delicias
- F.J. Sanchez, con la marca la Pedriza
- Angel Camacho, bajo marca la Fragata

Se trata de pequeñas y medianas empresas, que se abastecen de materia prima fundamentalmente en Marruecos y Turquía, en ocasiones con plantas de procesado en estos países, y que envasan el producto en nuestro país, exportándolo a continuación a decenas de países, entre ellos, la federación Rusa. Tamaños de empresa similares, materia prima parecida, envases idénticos de vidrio, precios acordes con el mercado, y nivel de distribución en el mercado según el acierto que hayan tenido a la hora de escoger su distribuidor en el país.

Normalmente las alcaparras son un producto complementario para estas empresas, pues su portfolio, lo componen otros artículos de mayor consumo y rotación, como el aceite de oliva, las aceitunas de mesa, y otro tipo de hortalizas y encurtidos. Solo en el caso de Agrucapers, la mayor parte de la facturación, proviene del producto alcaparra.

Aparte de las empresas españolas, concurren en el mercado una serie de marcas de otros países, muy introducidas en el mercado, y algunas con un gran conocimiento de las mismas por parte del consumidor. Algunas de estas marcas son: Bonduelle (Francia) líder indiscutible del mercado, Maroccaper (Marruecos), Kühne y Hengstenberg (Alemania), Rinaldi y Federici (Italia). Asimismo, hay que tener muy en consideración, el cada vez mayor protagonismo de las marcas del distribuidor, que poco a poco están arrebatando cuota de mercado a las marcas de fabricante. Efectivamente, en un ambiente de recesión económica, como el que está atravesando el país en estos momentos, las marcas de distribución, con su política de bajos precios, están encontrando aceptación en los depauperados bolsillos de los consumidores.

La forma de competir es fundamentalmente vía precios (lo normal en categorías de producto *commodities*), y el logro de acciones promocionales con los principales clientes del canal de distribución. Por ello, la relación de *partner* con el importador-distribuidor es fundamental, para poder conocer las necesidades del mercado. La colaboración del exportador en la política comercial del importador-distribuidor (presupuestos para acciones promocionales, publicitarias, etc.), es un factor decisivo a la hora de competir.

6. MARKETING MIX

Philip Kotler, en su libro “Dirección de Marketing”, (2000), habla claramente de la decisión de las empresas exportadoras, sobre la medida en que deben adaptar sus estrategias de marketing a las condiciones locales. Según Kotler, hay empresas que utilizan un mix de marketing estandarizado en todo el mundo, lo que supone una clara reducción de los costes. En el extremo opuesto está el mix de marketing adaptado a cada uno de los mercados donde se actúa. Entre estos dos extremos caben muchas posibilidades.

Efectivamente, Jean-Jacques Lambin, en el libro “Marketing Estratégico”, (1995), trata de la búsqueda de un compromiso entre adaptación y estandarización. De acuerdo a este autor, un cierto grado de adaptación de los productos y/o de las estrategias es siempre necesario. Habla de una serie de estrategias de segmentación internacional en las que describe el tipo de adaptación a seguir según el grado de diversidad de las expectativas y de la cultura de cada uno de los países considerados. Así, define 5 posibles formas de actuar:

- Expectativas del mercado homogéneas y cultura idéntica: Producto existente y marketing operativo existente.
- Expectativas del mercado homogéneas y cultura diferente: Producto existente y Marketing operativo adaptado.
- Expectativas del mercado parecidas y cultura idéntica: Producto existente y Marketing operativo adaptado.
- Expectativas del mercado parecidas y cultura diferente: Producto adaptado y Marketing operativo adaptado.
- Expectativas del mercado diferentes y cultura diferente: Producto adaptado o nuevo y Marketing operativo adaptado /específico.

En el caso que nos ocupa, el mercado de las alcaparras en Rusia, nos encontramos ante el supuesto número dos, por el que el producto no necesitaría en principio adaptación alguna, sino que podemos emplear el producto estándar, pero sí es conveniente adaptar el marketing operativo (el que se basa en acciones concretas) a las peculiaridades del país.

Pasamos por lo tanto a estudiar las variables del marketing que afectan a las alcaparras en el mercado de la Federación Rusa. Comenzaremos con la Política de Producto, donde analizaremos el tipo demandado por el consumidor ruso, en cuanto a contenido y en cuanto a continente, o sea, el tipo de alcaparra que consideramos es el óptimo para la venta en este mercado, así como los envases de mayor aceptación. Continuaremos con la Política de Precio, donde haremos un escandallo de producto desde el punto de vista del fabricante, hasta llegar al PVP en el mercado, y analizaremos los precios medios existentes. En el apartado de Política de Distribución, veremos cómo se clasifican los diferentes Canales de Distribución en el mercado ruso, y las formas que tienen los productos de llegar a los consumidores. Por último, en la Política de Promoción analizaremos los medios utilizados en este mercado para darse a conocer las empresas, promocionar/publicitar el producto, así como la percepción del producto español entre los consumidores.

6.1) POLÍTICA DE PRODUCTO

En un innovador artículo publicado en la revista *Harvard Business Review*, se argumentaba a favor de la estandarización global del producto: “El mundo se está convirtiendo en un mercado en el cual la gente (es irrelevante donde viva) desea los mismos productos y los mismos estilos de vida. Las empresas internacionales deben olvidarse de las diferencias idiosincrásicas entre países y culturas, y concentrarse en satisfacer tendencias universales.” Levitt (1983: Página 92). Creemos que esto es perfectamente aplicable al sector de la alimentación envasada en Rusia, incluyendo el producto que se analiza, las alcaparras.

En el capítulo 2.5 sobre el producto, hablábamos de las diferentes categorías comerciales y denominaciones de las alcaparras, según el diámetro de las mismas. Las repasamos aquí de nuevo:

- Non pareilles 7 mm
- Surfines 8 mm
- Capucines 9 mm
- Capotes 10 y 11 mm
- Fines de 12 a 14 mm

FIGURA 18 - IMAGEN DE TARRO DE ALCAPARRAS



FUENTE - www.fjsanchez.com

Las alcaparras de mayor tamaño se llaman gruesas o bastas. Ya dijimos que a menor tamaño del fruto, sube el valor comercial. Vemos fotografía de un tarro estándar de alcaparras.

El tipo de alcaparra que se consume en el mercado ruso es principalmente el de denominación “Capote”, con un diámetro de 10 a 11 milímetros. En segundo lugar entra la alcaparra Capucine de 9 milímetros. Hoy día es difícil encontrar en este mercado las variedades non pareilles y surfines, debido al elevado precio de esta materia prima, unido al menor poder adquisitivo que está experimentando la población del país.

Por lo que respecta al tipo de envase, el más aceptado internacionalmente y también en

Rusia es el envase de vidrio, que permite ver el producto en su integridad. De acuerdo a datos de la empresa F.J. Sánchez¹² existen en el mercado hasta 11 tipos de envases comerciales de vidrio diferentes en cuanto a su capacidad, yendo el rango desde el más pequeño de solo 35 ml, al tamaño denominado galón, con una capacidad de 3.895 mililitros. Por supuesto que existen tamaños mayores, pero ya con otros materiales como la lata y el plástico, no soliendo sobrepasar un peso escurrido de 2.500 grs, y no son tan comunes en las operaciones comerciales, ya sean al canal de *Retail*, como al de *Foodservice*. En esta categoría de producto, al ir envasado en un llamado líquido de gobierno (en este caso el vinagre más agua), siempre se habla de peso neto (el peso total que contiene el recipiente sumando el peso del producto y

¹² [http:// www.fjsanchez.com/Alcaparras.html](http://www.fjsanchez.com/Alcaparras.html)

el peso de dicho líquido), y de peso neto escurrido (P.N.E.), que como indica la definición, solo tiene en cuenta el peso del fruto en sí, descontando o escurriendo el peso del líquido en cuestión. Es de hacer notar que todas las estadísticas de este tipo de productos que van preservados en un líquido como el vinagre, la salmuera, etc., se refieren, por lógica, al P.N.E. que es lo que verdaderamente se vende, y no se tiene en cuenta el peso del líquido mantenedor del producto.

Adjuntamos a continuación una tabla explicativa, con los diferentes modelos de envases, capacidades, pesos netos, netos escurridos y tipo de paletización, así como una ilustración de los distintos envases. Hay que hacer notar que, dentro de la misma capacidad del envase, no todas las empresas utilizan los mismos pesos netos y escurridos, pues la legislación, admite tolerancias y distintos pesos, en función del calibre del producto.

TABLA 24 - TIPOS DE ENVASE, CON PESOS Y PALETIZACIÓN

Nº	Modelo Model	Capacidad Capacity		Peso Escurrido Drained Wt.		Peso Neto Net Wt.		Tarros/Caja Jars/Case	P. Bruto/Caja Groas Wt/Case Kg.	Cajas/Palet Cases/Palet		Cajas/20 Cases/20 20 pal 120x100
		ml.	Fl.oz	Gr.	Oz.	Gr.	Oz.			120x100	Euro	
1	Mini	35	1,20	20	0,75	35	1,25	12	1,35	900	680	18000
2	2 1/2 Cyl	67	2,25	35	1,25	50	1,75	12	1,80	540	476	10800
								24	3,50	264	224	5280
3	3 1/2 Cyl	106	3,50	60	2	100	3,50	12	2,90	315	252	6300
								24	5,80	154	112	3080
4	5 Cyl	156	5	85	3	145	5	24	7,40	108	84	2160
								12	3,80	320	240	6400
5	8 Par	240	8	142	5	240	8	12	5,35	182	126	3640
								24	10,60	91	77	1820
6	12 Par	350	12	200	7	340	12	7,10	132	126	2640	
7	16 Par	456	16	285	10	450	16	9,15	90	84	1800	
8	V720	720	24,25	500	17,50	720	25,20	6	6,75	125	108	2500
9	QUART	935	32	600	21	950	32	6	8,50	100	96	2000
								12	16,75	50	48	1000
10	1/2 Gallon	2020	64	1250	44	2000	64	6	16,60	50	50	1000
11	Gallon	3895	128	2500	88	3885	128	4	21,50	36	24	720

FUENTE – www.fjsanchez.com

FIGURA 19 – ENVASES DE VIDRIO DE DISTINTOS TAMAÑOS



FUENTE – www.fjsanchez.com

Una de las principales razones de la utilización preferente del envase de vidrio en este mercado, es la posibilidad de su pasteurización, cosa que no sucede en el plástico. Pasteurizando el producto, se asegura la ausencia de agentes patógenos y aumenta la

conservación del alimento en el tiempo. Dentro del vidrio, los tres envases que se suelen utilizar son:

- Tarro vidrio 8 par. Capacidad 240 ml.
- Tarro vidrio A-370. Capacidad 370 ml.
- Tarro vidrio Cuarto de galón. Capacidad 935 ml.

A continuación, imagen de una línea de envasado de tarros de una empresa española.

FIGURA 20 - LÍNEA DE ENVASADO DE TARROS Y TÚNEL DE PASTEURIZACIÓN



FUENTE – www.fjsanchez.com

En cuanto a la etiqueta, reproducimos aquí lo expresado en el capítulo sobre las barreras de entrada no arancelarias. La etiqueta debe contener la siguiente información en idioma ruso:

- Denominación y tipo de producto
- Fabricante y país de origen
- Peso o volumen de producto
- Ingredientes principales, con inclusión de aditivos
- Valor nutritivo
- Periodo de conservación, con fechas de fabricación y de vencimiento

También recordamos la conveniencia del registro de la marca comercial a utilizar en la Federación Rusa, como forma de prevención ante posibles peticiones de cánones si dicha marca es registrada por un tercero.

Ruiz Real, J.L. y Leal Jiménez, A (2012), afirman que la estrategia de estandarización suele recomendarse cuando existe un alto grado de homogeneización en los gustos y demanda de los consumidores. Para una empresa española exportadora de alcaparras, la adaptación del producto al mercado ruso es mínima, pues los usos y actitudes del consumidor son bastante parecidos en ambos mercados, como comentábamos al principio de este epígrafe. Por lo

tanto, la única adaptación que deberá acometer en este apartado es la traducción de la etiqueta al idioma ruso.

Uno de los usos más extendidos por parte del consumidor ruso en relación con la alcaparra, es el consumo de la tradicional ensalada rusa conocida por “Olivier”, la cual incluye las alcaparras entre sus componentes. Este tipo de ensalada es asimismo ampliamente consumido en países como Mongolia, Irán y en menor medida algunos países europeos occidentales.

En el anexo 13 incluimos una ficha técnica de alcaparras, de una empresa exportadora española.

6.2) POLÍTICA DE PRECIO

Cuando cualquier empresa vende sus productos en el extranjero, se tiene que enfrentar a una verdadera escalada de precios. A los costos de producción más el beneficio empresarial, hay que añadir el coste de transporte, los aranceles, los márgenes del importador, distribuidor y de la tienda final. Este escandalo de precios será analizado en este epígrafe. Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2015), aportan que suele ser habitual la política de establecer unos precios reducidos cuando se quiere entrar en un nuevo país, con el objetivo de aumentar rápidamente la cuota de mercado. Cuando ello se consigue, se suben los precios para recuperar el margen.

Lo normal, en mercados maduros y bastante indiferenciados como el de las alcaparras, es que partamos del precio de mercado (PVP), que el mercado aguanta, teniendo en cuenta el posicionamiento de nuestro producto (*Premium Price*, media del mercado o Primer Precio), y descendamos hacia atrás incluyendo toda la cadena de costos y márgenes antes mencionados hasta llegar a nuestro *ex work*. Si llegados a este punto, el margen del fabricante es interesante, el negocio merece la pena. Si no, lo mejor es abandonar y atacar otro mercado.

La teoría clásica de formación de los precios, contempla 3 métodos básicos: fijación de precios en función de nuestros costes, fijación de precios en función de la demanda esperada, y fijación de precios en función de los precios de la competencia. En los mercados domésticos, y más aún en los mercados exteriores, a la hora de fijar un precio de venta al consumidor (PVP), del que hay que partir, las empresas deben responder a la cuestión que engloba los tres métodos: una vez fijado el PVP que considero adecuado de acuerdo al posicionamiento de mi producto: ¿es este precio adecuado para que ganemos dinero de acuerdo a los costos totales, hará el precio que el consumidor compre, y por último, es un precio adecuado respecto a los precios de nuestros competidores?. Si la respuesta a las tres preguntas es un sí, concluiremos que el precio fijado es el adecuado para nuestro producto.

Centrándonos en el mercado ruso, sabemos que el año 2015 ha sido un año duro para la economía del país. La recesión económica y la inestable situación política han afectado a todos los sectores en Rusia, y la alimentación envasada, donde se encuentra la alcaparra, no ha sido una excepción. A raíz de la devaluación de la moneda nacional, el rublo, la alimentación envasada ha sufrido un importante incremento en los precios del canal de *retail*, dada la todavía notable dependencia de estos productos y de las materias primas, en la importación de países extranjeros. Los consumidores rusos no han podido por tanto, comprar tanta cantidad de esta categoría de productos como en el año 2014, y han tenido que reducir su gasto total en productos no esenciales, o de primera necesidad. Ello se ha traducido asimismo en un cambio hacia productos de menor calidad y productos más baratos.

Funcionarios del gobierno, han mantenido reuniones durante todo el 2015 con compañías minoristas, con el objetivo de frenar la escalada de precios que la situación económica está produciendo en sus tiendas. Las medidas recomendadas han sido básicamente tres:

- Reducción de los márgenes brutos por unidad de producto, para aquellos productos socialmente sensibles (máximo recomendado 10% de *mark-up*).
- Apoyo a la compra proveniente de productores locales.
- Congelación de los precios de sus productos de marca propia (marca del distribuidor).

A continuación adjuntamos una tabla Excel en la que analizamos todos los componentes de coste comercial del producto alcaparras. Se trata de una operación de alcaparras exportadas desde España a la Federación Rusa, en los años 2014, 2015 y 2016. Partimos de precios en euros, para pasar después a rublos, y poder ver con claridad la influencia en la subida de precios que ha tenido la devaluación de la moneda rusa en los dos últimos años:

TABLA 25 - ESCANDALLO COMERCIAL EXPORTACION DE ALCAPARRAS 2014,2015 Y 2016

	1 KGR DE ALCAPARRAS ESPAÑOLAS		
	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
MONEDA	€	€	€
F.O.B.	2,91	2,97	3,19
FLETE + SEGURO	0,33	0,33	0,33
LANDING (C.I.F.)	3,24	3,3	3,52
CAMBIO €/RUBLO	47,01	61,61	74,07
MONEDA	RUBLO	RUBLO	RUBLO
LANDING (C.I.F.)	152,31	203,31	260,73
ARANCEL (10%)	15,23	20,33	26,07
CUSTOM CLEARANCE FEE	0,67	0,67	0,67
MARGEN IMPORTADOR (20%)	33,64	44,86	57,49
TRANSPORTE INTERNO (5%)	8,41	11,22	14,37
MARGEN DISTRIBUIDOR (30%)	50,46	67,29	86,24
COSTO TOTAL	260,73	347,68	445,57
MARGEN MINORISTA (40%)	104,29	139,07	178,23
IVA (18%)	65,7	87,62	112,28
PVP AL CONSUMIDOR	430,72	574,37	736,08
PRECIO MEDIO DEL MERCADO	406	500	580
% PREMIUM PRICE	6,09	14,87	26,91

FUENTE - *Maket Acces Database, Estudio del Mercado Ruso del Icx y elaboración propia*

Todos los precios se basan en 1 kilogramo de producto (P.N.E. por supuesto). Partimos de un precio F.O.B. en euros, en puerto español (normalmente Algeciras o Valencia) que obtenemos de los datos que vimos en la Estadística de Exportaciones Europeas a la Federación Rusa. Le añadimos costes de seguro y flete, para llegar al precio CIF en puerto ruso (normalmente Novorosiisk o San Petersburgo). Es el precio que denominamos de *landing*. En este momento

procedemos a cambiar los euros por rublos, a los diferentes tipos de cambio medio de cada uno de los tres años que estamos estudiando. Se aprecia con claridad, como el tipo de cambio €/rublo ha ido subiendo, o sea, cómo se ha depreciado la moneda rusa en este periodo y, consecuentemente, cada año un euro costaba cada vez más (+57,5% año 2016 vs año 2014). Por tanto, tenemos que el producto al llegar a Rusia, se ha encarecido en estos años por dos motivos: En primer lugar por la subida del precio F.O.B., que pasa de los 2,91 €/kgr del año 2014, a los 3,19 €/kgr del 2016 (+ 9,62%). Y en segundo lugar, por el efecto devaluación del rublo ya comentado.

A partir del precio C.I.F. cargamos los aranceles que vimos en el capítulo de barreras arancelarias (10% y *Custom Fee*), para a continuación añadir los márgenes de los distintos operadores intervinientes en el proceso (importador, distribuidor, y minorista, con márgenes del 20, 30 y 40% respectivamente), además de un coste de transporte interno en el país que soporta y repercute el distribuidor. Con todo ello, repercutimos el IVA al consumidor final (18% según corresponde a esta categoría de producto), para llegar al PVP final. Como se puede ver, los precios al consumidor suben mucho más que las subidas del F.O.B. y la devaluación del rublo, lógicamente debido a los diversos porcentajes fijos que se van aplicando a lo largo de toda la cadena. Comparamos a continuación los PVP resultantes con el precio medio de mercado (de todos los competidores, en la ciudad de Moscú), datos obtenidos del caso de estudio de la alcaparra, del Centro Nacional de Agricultura de Siria, obteniendo finalmente la situación numérica de *Premium Price* de las alcaparras españolas, conforme a su posicionamiento en el mercado de producto de alta calidad y mayor precio.

Efectivamente, como vimos en el capítulo de Estadísticas Europeas, las alcaparras españolas e italianas se venden en Rusia a un precio mayor que el producto de otros países, lo que nos induce a pensar primero en la mayor calidad del producto, y segundo en la menor capacidad del envase utilizado (ya que hay envases de hasta 1.300-1.500 gramos de peso neto escurrido). Por ello, el posicionamiento en el mercado es de un producto con mayor valor añadido y, consecuentemente, un *Premium Price* por encima del resto de los competidores. Esto se puede ver con claridad en las siguientes tablas:

TABLA 26 - PRECIO MEDIO DE IMPORTACIONES RUSAS DE ALCAPARRAS AÑO 2015

HS	PAÍS	FLUJO	VALOR (\$)	PESO N.(KGS)	PREC MED
20019097	CHINA	IMP	11.673.559,15	18.065.954,33	0,65
20019097	POLONIA	IMP	1.095.748,56	1.451.691,34	0,75
20019097	ITALIA	IMP	1.857.514,56	833.316,04	2,23
20019097	BULGARIA	IMP	381.357,45	486.898,66	0,78
20019098	TURQUÍA	IMP	204.743,34	228.981,87	0,89
20019097	ESPAÑA	IMP	429.879,29	212.205,19	2,03
TOTAL		IMP	15.642.802,35	21.279.047,43	0,74

FUENTE - Servicio Federal de Aduanas de Rusia (2015)

Según datos del Servicio de Aduanas ruso, el precio medio de venta de las alcaparras españolas e italianas, supera los 2 euros por kilogramo, mientras que el precio del resto de países es inferior al euro por kilo. Es indudable que, al estar mezclados en este código (20019097), tanto las alcaparras como las cebollitas en vinagre, no podemos obtener claras conclusiones respecto a los precios, pues muchos de los volúmenes de países como China y Polonia, se

referirán a cebollitas, como hemos mencionado en un apartado previo. Sin embargo, sí se puede ver un claro sesgo hacia el mayor precio por parte de los dos países mediterráneos, pues éstos también incluyen las cebollitas en los volúmenes de esta estadística y, a pesar de ello, los precios F.O.B. resultantes son altos comparados con el resto de los países de la tabla. Concluimos por tanto que, por un lado, la mayor parte del volumen de esta tabla correspondiente a España e Italia se refiere al producto alcaparras, y por otro lado, que el precio de estas alcaparras es bastante más alto que el de las otras alcaparras del resto de países. En la siguiente tabla, que solo toma en consideración países pertenecientes a la Unión Europea, se puede apreciar esta conclusión con más claridad.

TABLA 27 - PRECIO MEDIO DE IMPORTACIONES DE LA UE

AÑO 2015	VALOR	PESO	PREC MEDIO
Bulgaria	185.403	258.000	0,72
Finland	79.104	43.000	1,84
France	162.330	129.000	1,26
Germany	233.015	180.000	1,29
Italy	994.475	412.000	2,41
Lithuania	393.510	223.000	1,76
Poland	939.576	928.000	1,01
Spain	389.869	131.000	2,97
EU28	3.517.785	2.384.000	1,48

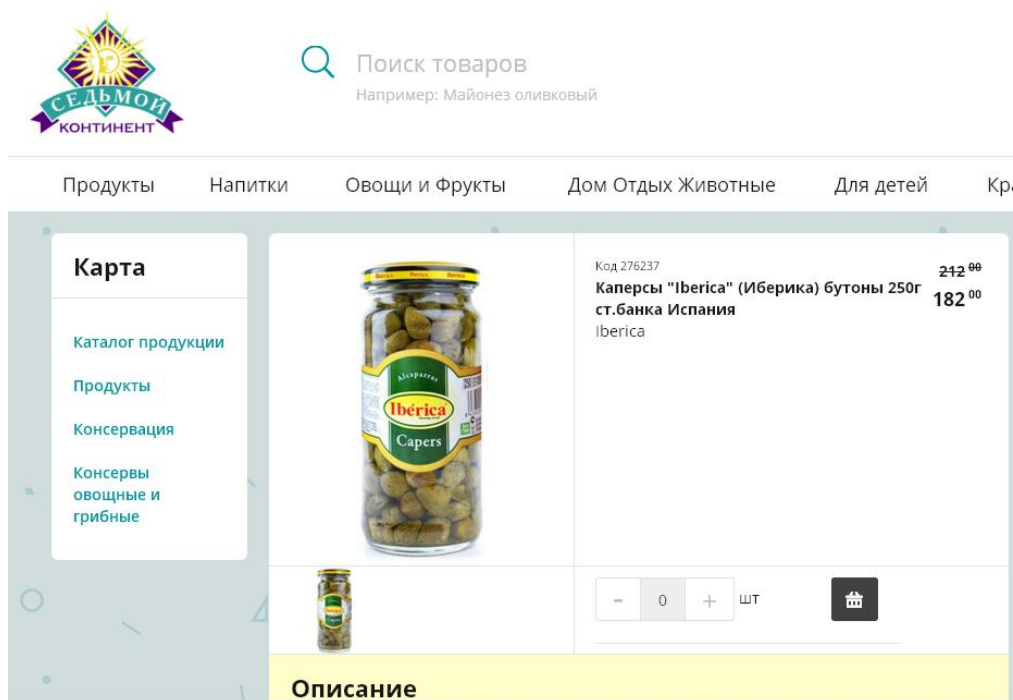
FUENTE - Market Acces Database

Y ello es lo que queda reflejado en la tabla número 25 sobre el escandallo comercial. En el año 2014, el producto español se sitúa un 6.09% por encima del precio medio del mercado, lo cual es un buen distanciamiento, que confirma la estrategia homogénea de alta calidad de producto, envase y precio alto. El siguiente año, el 2015, sube el diferencial hasta el 14,87%. Aquí sucede que, al mismo tiempo que sube el precio F.O.B. y baja el rublo, se empiezan a notar los efectos del veto al producto europeo por parte de Rusia. De este modo, disminuyen las importaciones de producto español, y aumentan las importaciones procedentes por ejemplo de Marruecos y Turquía (en el caso de Turquía, hasta que se ha producido el veto a este país como consecuencia del derribo de un caza ruso), a la vez que entra en juego una mayor producción local. La consecuencia es que concurren al mercado, competidores con precios más bajos, lo que desplaza hacia abajo el precio medio del mercado. Y todo ello hace que el producto español quede desposicionado en precio respecto al resto de competidores. Por supuesto, la situación en 2016 se agudiza, ya que intentar que un consumidor ruso, con un mermado poder adquisitivo, compre a un precio casi un 27% por encima de la media, es verdaderamente difícil de conseguir. Veamos dos ejemplos concretos:

1º) Acudimos a la página web de los supermercados rusos de la cadena *Sedmoi Kontinent*, y navegamos para ver precios de artículos de alimentación. La marca española de alcaparras en vinagre “Ibérica”, se encuentra en junio de 2016, a un precio de venta al público de 182 rublos (precio después de un descuento promocional del 14%, pues su precio de reposición es de 212 rublos). Se trata de un frasco de vidrio de 250 grs de P.N.E. Pasando el precio a kilo, resultan 728 rublos el kilogramo, muy parecido al PVP medio resultante de las alcaparras españolas en

el mercado ruso en 2016, que veíamos en nuestro escandallo comercial de la tabla 25: 736,08 rublos por kilogramo. Vemos fotografía del folleto.

FIGURA 21 - ALCAPARRAS "IBÉRICA" EN FOLLETO DE SUPERMERCADOS KONTINENT



FUENTE – Sedmoi Kontinent

FIGURA 22 - ALCAPARRAS "IBÉRICA" EN LINEAL DE SUPERMERCADO MOSCOVITA

2º) Adjuntamos, fotografía de un lineal de un supermercado en Moscú, tomada en febrero de 2016. Se aprecian con claridad los tarros de alcaparras de, nuevamente, la marca española "Ibérica". El PVP por unidad es de 129 rublos el tarro de 100 gramos de P.N.E. Esto lleva el precio por kilogramo nada menos que hasta los 1.290 rublos, un precio difícil de asumir por el consumidor.



La solución a este problema pasa por adaptarse a la nueva situación de precios de mercado más bajos, o de lo contrario la alcaparra española se autoexcluirá del mercado. Si el consumidor ruso demanda en estos momentos un producto de menor calidad y menor precio, se puede lanzar otra marca al mercado (para no

FUENTE – Archivo fotográfico propio

romper el posicionamiento de la marca actual conseguido después de muchos años), con una calidad de producto algo menor (calibre de producto más grande), en formatos más grandes (vidrio en galón), y aquilatando los costes de producción y margen de beneficio unitario. De esta forma, nos acercaremos a la demanda actual del mercado, practicando, como veíamos al principio de este capítulo, un marketing operativo adaptado al mercado local.

Indicamos a continuación, precios netos reales de 2016, de una marca española a su importador ruso. Los hemos obtenido de nuestra entrevista a una empresa exportadora. Se trata de 3 de los formatos más utilizados en el mercado, la denominación es alcaparra “Capote” y son precios F.O.B. Algeciras en euros:

- Tarro vidrio 8 par (145 grs P.N.E.). Caja de 12 unidades: 6,92€/caja = 3,97 €/kg.
- Tarro vidrio quart galón (535 grs P.N.E.). Caja de 6 unidades: 10,67 €/caja = 3,32 €/kg.
- Tarro vidrio A-370 ml (200 grs P.N.E.). Caja de 12 unidades: 9,17 €/caja = 3,82 €/kg.

Como puede observarse, estos precios F.O.B., son superiores al precio medio de 2016 de la tabla 25, nuestro escandallo comercial, obtenido de *Market Acces Database* (3,19 €/kg), con lo que, sin duda, esta marca vende más caro que el resto. Por tanto, su situación de PVP en el mercado es incluso más delicada que la media de marcas españolas. O bien apoya su posicionamiento *Premium* con un marketing coherente al mismo (*packaging*, distribución, promoción, etc.), o se quedará francamente descolocada, y con dificultad para que su producto rote en los lineales de la distribución.

6.3) POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución modernos y bien organizados, se han ido expandiendo en los últimos años en el país, especialmente en Moscú y San Petersburgo. Sin embargo, dada la enorme amplitud del territorio ruso, aún resulta problemático acceder a algunas regiones, por lo que aquí se encuentran operadores de la distribución anticuados e imprevisibles. Ya hablamos en el apartado del poder de negociación de los clientes, de la existencia de canales informales de distribución como los mercados y los kioscos. Pero en general, las multinacionales del sector han acudido a Rusia desde principios del nuevo siglo, acometiendo inversiones millonarias para establecerse en el país. Se estima que, en los próximos años, continuarán los formatos modernos incrementando su cuota de participación (hoy día ya superior al 50%), reduciéndose así, progresivamente, la fragmentación del negocio minorista.

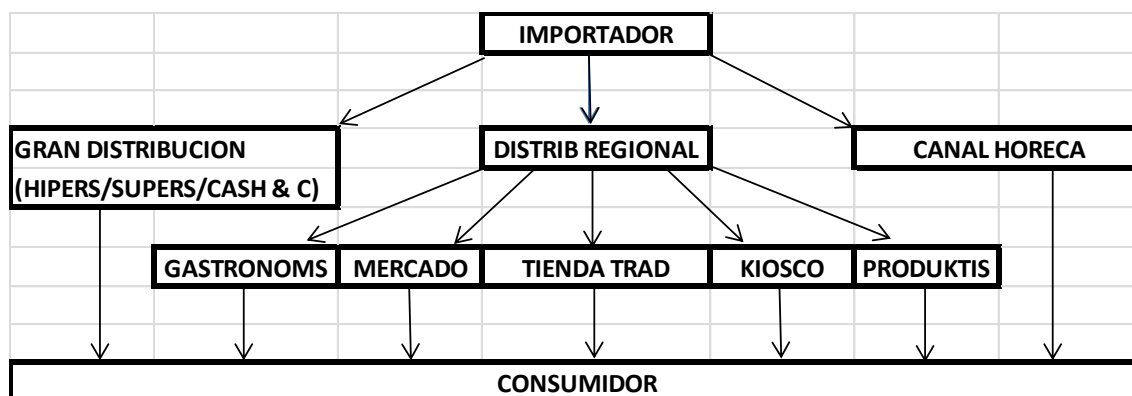
De acuerdo a información de newcounsel¹³, La estrategia de los grandes formatos de distribución moderna, se basa en la oferta de grandes descuentos y promociones a los consumidores, así como en la marca blanca o marca del distribuidor, compitiendo fuertemente de esta manera con los canales de la economía informal. Las grandes ciudades como Moscú y San Petersburgo están llegando a una concentración importante de los canales modernos (se estima una cuota de mercado del 70% en ambas ciudades), por lo que la expansión lógica de estos formatos se dirige hacia las regiones del interior, bien abriendo nuevos establecimientos, bien adquiriendo cadenas locales ya asentadas en estos territorios. Se prevé por tanto un continuado flujo de fusiones y adquisiciones en el sector, teniendo el mercado de la alimentación un destacado protagonismo.

¹³ <http://www.newcounsel.org/index.php/tramites?id=166>

Distribución mayorista:

La figura de los importadores-distribuidores, es la más importante para las empresas extranjeras que deseen introducirse en el país. Realizan la actividad de mayorista, al distribuir los productos importados a los territorios del interior, requiriendo para ello, almacenes reguladores e instalaciones para preservar los productos que necesiten cuidados especiales. En este sentido, están aflorando empresas proveedoras en exclusiva, de servicios de almacenaje y organización de la distribución hacia los territorios alejados de las grandes ciudades. Por otra parte, también existe la figura del distribuidor regional, quien suele comprar mercancía al importador de las grandes ciudades como Moscú o San Petersburgo. Ello no impide que en algunas regiones de la periferia rusa, como la cuenca del Volga o los Urales, algunos distribuidores regionales estén importando directamente mercancía del extranjero. Hay importadores-distribuidores especializados en la gran distribución, y otros enfocados al canal de *Foodservice*. En ambos casos ponen todos sus medios de locales, almacenes, redes comerciales, vehículos de transporte, etc., para poder acceder a sus clientes. Las compañías distribuidoras más importantes hoy día en el sector de la alimentación, son “Baskonia LLC”, “InterFood LLC” y “ITL LLC”, según información obtenida en distintos estudios de mercado del Ices de productos alimenticios (Estudio del mercado del vino de 2015 y del aceite de oliva de 2013). El siguiente esquema, representa claramente los canales de distribución de este producto:

FIGURA 23 - ESQUEMA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN LA FEDERACIÓN RUSA



FUENTE – *Elaboración propia*

Otra figura ya citada, continuando con datos de newcounsel.org, son los mercados tradicionales, de amplia aceptación aún en el país. Se concentran en las periferias de los centros urbanos, en los llamadas “*Optovie rink*” (mercados al por mayor). En general se especializan por tipo de producto (alimentación, electrónica, ropa, etc.). En el caso de los productos de alimentación, se nutren de proveedores nacionales o bien de los países de la Comunidad de Estados Independientes (formada por 10 de las 15 ex repúblicas soviéticas), ya que muchos de estos mercados se encuentran monopolizados por operadores procedentes de estados de esta Comunidad, como Georgia o Azerbaiyan. Sin embargo, este canal tradicional no es interesante para la empresa extranjera exportadora, debido a su informalidad negociadora, así como la mala imagen que puede contagiar a los productos.

Por último, los *Cash and Carries* también están implantados en el mercado desde el año 2000, cuando la cadena Metro, inauguró su primer establecimiento, contando en la actualidad con más de 100 tiendas. Otras empresas que concurren con este formato son: Berado, Selgros y

Lenta Cash and Carry. Están experimentando un importante crecimiento, tanto en las grandes urbes, como en su expansión hacia las regiones del interior

Distribución minorista:

La distribución tradicional de la época de la Unión Soviética, predominante sin duda, se ha ido reduciendo y adaptando a los nuevos estilos de vida de los consumidores. Destacan los “rinki”, que son la versión al por menor de los “Optovie rinki” que antes veíamos. Se suelen hallar cerca de las estaciones de metro de las ciudades. Su target son los consumidores con medio y bajo poder adquisitivo, habiendo experimentado en estos dos últimos años un relativo aumento en sus ventas, debido al menor poder adquisitivo de la población. Suelen trabajar productos de alimentación, aunque también otros como juguetes o ropa. Las autoridades municipales, de quienes dependen, están intentando su regularización.

Los “Gastronom”, situados en la periferia de las ciudades, son también una herencia de la antigua Unión Soviética. Su oferta se basa en productos de alimentación de una gran variedad y de una calidad media. Su superficie puede superar los 400 metros cuadrados, con mostradores donde exhiben sus productos con orden y cuidado. Muchos de estos establecimientos del centro de Moscú, se reconvirtieron en supermercados modernos en estos últimos años. Vemos imagen de una de estas tiendas:

FIGURA 24 - IMAGEN DE UN ESTABLECIMIENTO “GRASTRONOM” EN LAS AFUERAS DE MOSCÚ



FUENTE – Newcounsel

Los “produktis”, son como nuestras tiendas de barrio, locales situados en los bajos de los edificios, con un surtido reducido, calidad media-baja y un horario de 7 días a la semana, 24 horas al día.

Los Kioscos, de los que ya hemos hablado, se conocen como “Palatki”, y están ubicados en los pasos subterráneos de las ciudades, estaciones de metro, y aceras en general. Algunos están especializados en comida para llevar, alcohol, tabaco, etc., y suelen estar abiertos las 24 horas. Su número se está reduciendo paulatinamente.

Dentro de la distribución moderna nos encontramos los supermercados e hipermercados. En el año 1997 se abrió el primer supermercado en Rusia. Pertenecía a la cadena Ramstore, de capital turco, y supuso para el consumidor un cambio radical en su forma habitual de acceso a los productos, su forma de pago, colocación de la mercancía en los lineales, etc. Hoy día como antes apuntábamos, la mayoría de las empresa multinacionales están presentes en las ciudades, y han iniciado con buen pie su expansión en las regiones. Lo normal es que el

abastecimiento de estas tiendas se haga por los importadores-distribuidores, en el caso de productos extranjeros, si bien ya algunas cadenas compran directamente a la empresa productora, a través de sus centrales de compra internacionales. Los productos españoles suelen emplear la figura del importador, que es quien lleva el producto a esta distribución moderna. Sin embargo, la colaboración empresa exportadora- importador es fundamental, y se suelen compartir gastos, como los cánones que exige este tipo de formato moderno para referenciar nuevos productos e instalarlos en sus lineales.

Los crecimientos de algunos grupos líderes de este tipo de distribución, están siendo de más del 20%, motivado por el cierre de algunos de los puntos de venta informales a los que antes nos referíamos, como tiendas tradicionales, kioscos y mercados. Esta tendencia continuará en el futuro, ayudada por la regulación municipal antes aludida, que hará que muchos establecimientos no puedan adaptarse a la nueva normativa y terminen cerrando.

Respecto a los supermercados, es de destacar la facilidad de implantación y el éxito que están teniendo las cadenas rusas, como Perekriostok, Sedmoi Kontinent, y Azbuka Vkusa. Estas dos últimas con un posicionamiento de cliente de ingresos medios-altos. Ofrecen una amplia variedad de productos de importación de media-alta calidad. Otro competidor es la cadena X5 Retail Group, también de capital ruso, la segunda cadena del país, con más de 3.000 tiendas y 120.000 empleados. Por último, Magnit es la primera en el ranking, con unos ingresos de más de 10.000 millones de dólares americanos en 2015, y más de 6.000 puntos de venta.

Los hipermercados iniciaron su andadura en Rusia en el año 2002, siendo Auchan, la cadena francesa quién rápidamente se instaló e inició un rápido crecimiento. Hoy día es líder en el segmento, gracias a su agresiva política de precios. Esta cadena, prevé abrir este año 2016, su tienda número 100, y continúan con su política inversora y expansiva. Respecto a las cadenas de capital ruso, la mejor posicionada es el Grupo Mosmart, con más de 120 establecimientos a día de hoy. Vemos fotografía de la entrada a un hipermercado Auchan.

FIGURA 25 - HIPERMERCADO AUCHAN EN SAN PETERSBURGO



FUENTE – www.auchan.ru/

Las tiendas de descuento, debido al debilitamiento de la economía del país, han experimentado un auge en los últimos años, pues el consumidor ruso no puede permitirse grandes dispendios en su consumo. Ello ha popularizado el formato de descuento en el sector de la alimentación. Las enseñas mejor implantadas en este formato son Pyaterochka, propiedad del grupo X5, y líder. Le sigue en importancia la cadena Magnit, siendo también destacable la participación de Diksi (Diskontcenter) y Kopeyka.

Finalmente, dentro de la distribución minorista, hablamos de las tiendas de conveniencia, conocidas por “Universams”. Se supone que son el formato que más crecerá en los próximos años, pues la mayoría de los grupos que operan en el sector de la distribución, tienen planes expansivos que incluyen este tipo de formato, combinándolo con el de mini-mercado.

Canal Horeca:

Este segmento de la distribución, dirigido a la hostelería y restauración ha visto como una serie de empresas productoras, se especializaba recientemente para convertirse en proveedores del mismo. El auge de la oferta gastronómica lo ha posibilitado. Está enfocado este canal en productos mayoritariamente de calidad, por lo que es difícil encontrar empresas que exclusivamente se dirijan a él. Razones de rentabilidad así lo aconsejan. Son nuevamente los importadores-distribuidores, la vía para acceder a los hoteles, restaurantes y cafeterías, utilizando sus redes comerciales, almacenes, logística etc.

En Moscú existen unos 3.000 establecimientos de restauración, no siendo muchos al comparar la cifra con la de cualquier ciudad media europea. Entre el 20-25% de los mismos, están especializados en comida italiana, donde la alcaparra se utiliza como ingrediente de las pizzas.

Conclusiones sobre la política de distribución:

Como conclusión respecto a la política de distribución en el mercado de la alimentación ruso, es aconsejable que una empresa exportadora española de alcaparras, se preocupe antes de nada de buscar el socio que le pueda ayudar en su desembarco en el país. Se trata de elegir un buen importador-distribuidor, conocedor del mercado de la alimentación, con solvencia financiera e implantación en el mercado. El aspecto de la exclusividad deberá negociarse y plasmarse por escrito (lo normal será que esto ocurra después de un periodo de tiempo prolongado y unos objetivos de ventas conseguidos). Este partner colaborará activamente en el proceso inicial del papeleo aduanero, facturas, contratos, certificaciones, etc. Seguidamente formará a su red de ventas sobre este producto, pues la información sobre la calidad y ventajas del mismo es fundamental para evitar las imposiciones de precios de los minoristas. Se encargará de los aspectos logísticos, almacenaje, distribución física del producto, etc. Lo ideal es que esté bien introducido en el canal de Retail (gran distribución moderna), pues supone la mayor parte de la tarta, y con estructura en las grandes ciudades de Moscú y San Petersburgo. Si incide también en el canal de *Foodservice*, las ventajas serán mayores pues las economías de escala empezarán a surtir efecto. Asimismo debería poder llegar a las regiones del interior, ya sea con una estructura propia, o bien a través de distribuidores regionales, con los cuales el contacto periódico es crítico. En definitiva, la buena elección del importador-distribuidor es la llave del éxito de la implantación en Rusia, al igual que en otros muchos países.

Existen dos figuras en el país: el importador-distribuidor, quien asume todo el papeleo de la importación, compra en firme la mercancía y se encarga de todas las operaciones inherentes a la distribución, y el importador no distribuidor. Este último operador, vende la mercancía a

distribuidores internos del país, quienes le compran por no poder ellos importar (por carecer de licencia, o simplemente por no estar especializados en el negocio de compraventa internacional). La figura que consideramos más interesante es, desde luego, la primera, sobre todo al comienzo de las operaciones en un país nuevo. Así la empresa exportadora tendrá algo más de control sobre las operaciones de distribución que en el otro caso, pues este importador-distribuidor debe ser, como hemos dicho, un verdadero socio o partner. En la actualidad, los exportadores usan ambas posibilidades, incluso se dan casos de empresas exportadoras, que venden al mismo tiempo tanto a un importador-distribuidor, como a uno no distribuidor.

La inversión económica por parte del fabricante deberá ser tenida en cuenta, pues los costes de referenciación en los lineales de la distribución moderna, tendrán que ser cubiertos por la empresa exportadora, así como operaciones de promoción tanto al *trade*, como al consumidor final. La comunicación ideal, debe estar basada en la confianza mutua, de forma que las decisiones sean compartidas y no impuestas unilateralmente por ninguna de las partes. La relación comercial es de auténticos socios, embarcados en el mismo proyecto común.

6.4) POLÍTICA DE PROMOCIÓN

La percepción de los productos españoles en general, y de los productos de alimentación en particular, por parte de los consumidores rusos, es bastante buena. Goza de un halo de prestigio y calidad. Ello es debido principalmente a la buena imagen que en Rusia se tiene de España, y a la visión romántica que los ciudadanos rusos tienen de nuestro país, debido a los momentos de la historia que han unido a ambas naciones.

Vamos a distinguir los actos de promoción de las empresas en sí, o sea, los pasos que una empresa puede realizar para darse a conocer en el mercado internacional (ferias, misiones comerciales), de las acciones promocionales concretas referidas al producto concreto (los productos de alimentación en el mercado ruso).

Independientemente del valor del “*made in*”, cualquier empresa de alimentación que intente exportar, necesita ser promocionada en el país de destino, pues el resto de compañías también lo hacen. Una de las formas más utilizadas son las ferias internacionales, donde suelen acudir los importadores más importantes de los diferentes sectores, para analizar novedades, oportunidades de negocio, y contactar con proveedores actuales y potenciales.

Los grandes importadores rusos, se mueven en las ferias internacionales de fuera de su país, para buscar y seleccionar suministradores de las categorías de producto que ellos trabajan. Hablamos de las importantes ferias de Francia (Sial), Alemania (Anuga), y España (Alimentaria), además de otras. Las ferias rusas no pueden equipararse en nivel a las europeas, aunque no conviene tampoco olvidarlas. La más importante de ellas es Prodexpo.

Prodexpo se celebra todos los años en el mes de febrero, en la ciudad de Moscú, y es la feria de alimentación y bebidas de mayor influencia del país. En este año 2016 han participado más de 1.600 expositores de 70 países distintos, con unas visitas contabilizadas de más de 95.000 personas. Si se quiere entrar en Rusia, es muy conveniente acudir aquí. El Instituto Español de Comercio Exterior, financia y apoya la participación de empresas españolas en este evento. Organizan un pabellón oficial, en el que más de 40 empresas del sector agroalimentario español, han participado este año 2016.

Durante todos los años que lleva funcionando, Prodexpo ha jugado un papel fundamental en la promoción y empuje de la industria de la alimentación en la Federación Rusa. Esta feria contribuye a la consecución y logro de proyectos federales del país, de cara a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos rusos. En los 20 años de su existencia, Prodexpo ha multiplicado por 5 la cantidad de espacio de promoción alquilada, así como el número de empresas expositoras. La innovación es una de las características de esta feria, pues se incentiva la presentación de novedades de empresas de alimentación y bebidas, incluyendo últimamente alimentos nuevos de alta tecnología, funcionales, dietéticos, etc. Asimismo se dedica un amplio espacio para la exposición de equipos de todo tipo para la fabricación, envasado, congelado, para materiales innovadores, laboratorio de ideas y se realizan un importante número de ponencias, conferencias y degustaciones que permiten al expositor ponerse al día de las tendencias actuales en la alimentación en general, y en el mercado ruso en particular. Vemos el cartel promocional del año 2016.

FIGURA 26 - CARTEL PROMOCIONAL DEL ICEX, DE PRODEXPO 2016

Pabellón Oficial ICEX
PRODEXPO 2016

Moscú, 8-12 febrero 2016

Fecha límite inscripción: 14 de agosto de 2015



FUENTE – <http://www.prod-expo.ru/>

World Food Moscú, es la segunda feria en importancia en el país. Se celebra en el mes de septiembre todos los años. Atrae a un importante número de mayoristas, distribuidores, *retailers* y restauradores. Más de 1.500 compañías acuden a esta feria, con 30.000 ejecutivos de las mismas, que cierran acuerdos y negocios durante los 4 días de duración del evento. Tiene lugar en Expocentre, en el centro de negocios de la capital rusa. Las compañías expositoras, están agrupadas en 12 sectores de actividad, facilitando el poder encontrar los

FIGURA 27 - CARTEL PROMOCIONAL DE WORLD FOOD 2016

El logo de WorldFood Moscow 2016 consiste en un icono verde con una hoja y un fruto, seguido del texto "WorldFood" en verde y "Moscow" en gris, con una línea horizontal naranja y verde debajo.

2016



FUENTE – <http://www.world-food.ru/>

productos y a los fabricantes de los mismos. Vemos su cartel promocional en la ilustración adjunta.

Las misiones comerciales, organizadas por Organismos Oficiales como Ices, Extenda y las Cámaras de Comercio son otra vía de entrada al mercado ruso. De esta forma se contacta con importadores y distribuidores del país, en reuniones que organizan con operadores locales. La embajada de España en Moscú, posee una Oficina Económica y Comercial en el *Business Center "Mokhovaya"*. Las misiones comerciales inversas son, asimismo, de gran utilidad para que las empresas den a conocer en profundidad sus instalaciones productivas y gama completa de productos, y una oportunidad de agasajar a los potenciales socios-clientes del país objetivo.

Por lo que respecta a las acciones promocionales de nuestro producto objetivo, las alcaparras, en el mercado de la alimentación de Rusia, nuevamente el marketing operativo debe ser adaptado, es decir, debemos emplear las técnicas y medios promocionales que se utilizan en este mercado concreto. En los casos de promociones al canal, o al *trade*, son los operadores, mayoristas y minoristas, quienes suelen dirigir al fabricante hacia el tipo de promociones que más les convienen, para incrementar ventas o atraer consumidores a sus establecimientos. En el caso de promociones al consumidor, son los fabricantes quienes, a través de sus departamentos de marketing, diseñan y ejecutan las promociones que sirven para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos de empresa.

Las acciones promocionales que el canal de distribución está demandando en este mercado, son las propias de un sistema minorista de distribución moderno, pues, como quedó reflejado en el apartado de los canales de distribución, más del 50% de la cuota del mercado de la distribución se concentra en lo que llamamos distribución moderna de supermercados e hipermercados. Por lo tanto, se realizan, como en los países occidentales prácticas como:

- Cabeceras de góndola, por las que los importadores-fabricantes tienen que pagar un canon, pues es un punto caliente de venta.
- Folletos quincenales y mensuales, con fotografías del producto, normalmente a un precio rebajado (vemos fotografía de un folleto actual)
- Tarjetas de cliente para su fidelización y medio de pago.
- Destacados de lineal, para que el producto destaque sobre el resto con un flash llamativo.
- Chimeneas verticales, donde la colocación del producto en altura confiere un plus de vistosidad.
- Islas en los pasillos centrales, acumulación de producto en las entradas de los establecimientos, y colocación en espacios especiales.

.FIGURA 28 - FOLLETO PROMOCIONAL DE LOS SUPERMERCADOS PEREKRIOSTOK



FUENTE – www.perekrestok.ru

En definitiva, el tipo de acciones que se pueden ver en cualquier tienda de un país europeo occidental, pues la distribución minorista rusa está completamente puesta al día en las mismas. Indudablemente, una empresa española exportadora para tener presencia en el mercado, deberá entrar en este tipo de operaciones, a través de su importador-distribuidor

normalmente, y con quien deberá compartir gastos y costes, como hemos mencionado en otros apartados.

En cuanto a las promociones al consumidor, los distintos competidores que concurren en el mercado, elaboran sus variadas estrategias para el cumplimiento de sus fines. Ya vimos en el epígrafe de rivalidad entre los competidores, el amplio número de ellos, así como su carácter multinacional, en muchos casos. Marcas como Bonduelle y Kühne, de gran conocimiento por parte del consumidor, y con grandes presupuestos promocionales y publicitarios detrás, compiten denodadamente en el mercado ruso de la alimentación envasada. Sus amplios departamentos de marketing y su enfoque claro hacia el consumidor les dota de una ventaja competitiva importante en los mercados de gran consumo. Por si fuera poco, Bonduelle está instalada en territorio ruso desde el año 2004, con fábrica y estructura comercial propia, con lo que no se ha visto afectada por el embargo ruso a los productores de hortalizas de la UE. Además, tienen acceso directo al canal de distribución, sin intermediarios.

Las promociones al consumidor que se utilizan en alimentación envasada son, al igual que las dirigidas al *trade*, similares a las usadas en los países occidentales, y podemos encontrar:

- Cupones de descuento, canjeables en la próxima compra.
- Promociones “*on pack*”, con regalo de producto adherido al envase.
- Promociones “*in pack*”, con regalo en el interior.
- Flashes en la etiqueta de descuento en el precio.
- Más cantidad de producto, regalado, en un envase más grande (10% gratis).
- Sorteos de regalos a cambio de códigos de barras.

La variedad es enorme, y depende de la imaginación de cada empresa y del apoyo financiero con el que cuente. Lo que está claro es que éstas y otras promociones al consumidor existen, y atraen las ventas puntualmente, hacia el producto que las realiza, por lo que para incrementar

FIGURA 29 - PROMOCIÓN ON PACK DE NESQUIK EN LINEAL RUSO



FUENTE – Newcounsel

notoriedad y cuota de mercado, habrá que considerar su utilización. Aquí vemos una fotografía de una promoción “*on pack*” de la multinacional Nestlé en un lineal ruso.

En la categoría concreta de las alcaparras, no es tan frecuente este tipo de promociones al consumidor. Aquí se suele jugar más con el descuento puntual en el precio neto efectuado al minorista, el cual lo repercute automáticamente en el PVP. También se emplean los distintos tamaños y capacidades de los envases, que ya vimos en el apartado de política

de producto. La variedad es tan grande, que permite utilizar unos envases u otros, en función de las necesidades. No existe obligación en Rusia (al contrario que en nuestro país), de escribir al lado del PVP por unidad, el precio por kilogramo, con lo que se distrae al consumidor manejando capacidades y precios distintos. En cualquier caso, ya sabemos que en tiempos de crisis, la mejor promoción es una bajada del precio de venta, y, desde luego, Rusia está atravesando un periodo de escasez, en el que no se ve aún la luz al final del túnel.

7. ENTREVISTA A EMPRESA EXPORTADORA

Exponemos a continuación, la transcripción de una entrevista personal que mantuvimos a finales de Junio de 2016. Nuestro interlocutor nos pide que guardemos el anonimato tanto de su nombre como el de su empresa, pues, según nos argumenta, la compañía para la que trabaja tiene una clara política de discreción en cuanto a datos, actividades, operaciones que realiza, etc. Nos comprometemos a ello, dado que la información que vamos a obtener de esta entrevista, supera con mucho el inconveniente de no poder dar nombres. Sí podemos decir que se trata de una empresa española, que realiza actividades de exportación de alcaparras a la Federación Rusa. Nuestro entrevistado es *Export Area Manager* de los mercados europeos y euroasiáticos, por lo que conoce a la perfección el asunto del que vamos a tratar. Toda la entrevista fue registrada en una grabadora.

7.1) Hábleme de su empresa, en cuanto a los orígenes, y el tipo de negocio en el que centran sus actividades

Se trata de una empresa familiar española, con más de 60 años de presencia en los mercados. Los orígenes fueron muy humildes, como en muchas de las empresas de nuestro entorno, comenzando con la producción y venta de productos de la huerta. Actualmente, la segunda generación es quien lleva las riendas del negocio, y la familia propietaria, se tiene repartidas las distintas áreas de responsabilidad, aunque hay ejecutivos externos que también participan.

La actividad principal es la producción y comercialización de productos de alimentación relacionados con la Dieta Mediterránea, como son los distintos tipos de aceites comestibles (oliva y girasol), aceitunas de mesa y encurtidos. Lógicamente, la mayor parte de la facturación, corresponde a la división de aceites, por el tamaño de los distintos mercados a los que concurrimos, así como el precio unitario de un litro de producto. En segundo lugar por ventas, están las aceitunas, y por último, los encurtidos, dentro de los que se encuentran las alcaparras y alcaparrones.

Vendemos tanto en el mercado nacional, como en mercados internacionales, y lo hacemos de toda nuestra gama de productos. Comercializamos producto tanto envasado, como a granel, y lo hacemos bajo alguna de nuestras muchas marcas, y bajo marca del distribuidor. Nos adaptamos a lo que el cliente-consumidor y el comprador-distribuidor nos demanda, pues somos muy flexibles.

7.2)Cuál es la facturación global de la Compañía, y de la división de alcaparras en particular

Nuestra facturación total en el año 2015 ha superado los 200 millones de euros, consolidando todas las compañías que componen nuestro Grupo. Aparte de la venta de producto envasado y a granel, también poseemos almazaras propias, en las que molturamos la aceituna que nos viene de los agricultores de la zona. Este aceite resultante, va tanto para nuestros productos, como para otras empresas envasadoras. Asimismo trabajamos a maquila para otros operadores, principalmente en el aceite, por lo que estas operaciones también aumentan nuestra facturación.

Respecto a la división de alcaparras, la consideramos dentro de la de encurtidos en general, donde tenemos una gama de 10 referencias, siendo una de ellas las alcaparras. De encurtidos

facturamos aproximadamente un 2% del total, unos 4 millones de euros, siendo las alcaparras y alcaparrones los productos de mayor venta de todos. Es una cifra que no está nada mal, comparada con nuestras empresas competidoras. Hay que mover muchos tarritos pequeños para poder llegar a un kilogramo de producto, mientras que vendiendo una sola botella de aceite (si es de oliva), ya has facturado más que con una caja de alcaparras.

7.3) Centrándonos en la alcaparra, ¿en qué momento deciden dar el salto al mercado internacional y por qué razones?

El salto a los mercados internacionales se dio hace muchos años, y a distintas zonas geográficas. Concretamente, en el mercado ruso, ha sido muy recientemente, hace solo un año, pues se pensó que teníamos capacidad ociosa suficiente para afrontar este nuevo reto. Rusia era uno de los destinos objetivos claros de España como país, hasta que vino la prohibición de importación de productos de la UE. Formaba parte de los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China).

A la hora de abordar este nuevo mercado, y otros, siempre se piensa en invertir lo menos posible, y para ello, nos dedicamos primero a conocer el nuevo mercado. Lo hicimos a través de una feria de alimentación rusa importante, la más importante del país, que se llama Prodexpo. Fuimos allí, y tuvimos la suerte de recibir muchas visitas de todo tipo, muchas de ellas muy interesantes. Continuamos con un seguimiento muy importante, a través del correo electrónico y llamadas telefónicas. Teníamos contacto semanal con aquellos interlocutores que nos parecían interesantes, analizando sus peticiones y viendo cómo podíamos satisfacerlos. Seleccionamos formatos que considerábamos adecuados para ellos, etc. Este tipo de trabajo posterior a la feria es fundamental. Además, nosotros solemos preparar muy bien las asistencias a las ferias a las que vamos, y ésta la preparamos especialmente bien. La estancia allí es asimismo importante, pero yo diría que la parte fundamental, es la posterior, el seguimiento cercano a los contactos que has establecido en la misma.

Todo esto lo hicimos francamente bien, y gracias a ello, los resultados han llegado, y lo han hecho de una forma rápida, no nos esperábamos que fuera a ser con esta celeridad. Esto no siempre ocurre, siempre se ha dicho que los resultados en exportación tardan en llegar y hay que ser pacientes, se habla de al menos un año. Pero en nuestro caso, en tan solo tres meses, ya estábamos mandando palets de alcaparras a nuestros amigos rusos.

7.4) Cuales diría que son las fortalezas y debilidades de la empresa por cuanto se refiere al mercado de la alcaparra

El mercado de la alcaparra en Rusia, considero que tiene aún mucho recorrido, tiene que crecer y va a hacerlo en el futuro. En el caso de nuestra empresa, una de las fortalezas claras y fundamentales, es que estamos, industrialmente hablando, muy preparados. Tenemos unas certificaciones de calidad implantadas en las fábricas, las más importantes a nivel internacional como la IFS (*International Food Standard*), o la BRC (*British Retail Consortium*), que nos permiten ofrecer nuestros productos y que éstos sean aceptados de una forma inmediata. Quiero decir, que no hace falta pasar por nuevas auditorías de calidad cada vez que conseguimos un nuevo cliente, pues las pruebas ya están hechas, y cuando uno de nuestros potenciales importadores –distribuidores, confirma que estamos certificados a nivel internacional, la cosa se acelera, y va todo como la seda.

Nuestro departamento de Calidad lo componen más de 15 personas, tiene muchísima importancia dentro de nuestra empresa, y todo pasa por sus manos, es sin duda una fortaleza

crucial, que nos facilita las operaciones. También el departamento comercial se preocupa de atender en la medida de lo posible las dudas y requerimientos de los clientes, pero considero que esto es así, o debería ser así en todas las empresas, no es un signo distintivo de la nuestra. Pero la calidad, y las fábricas certificadas, sí que lo son.

También incluiría como ventaja para nuestra empresa, una experiencia internacional en el producto que nos da la cantidad de años que llevamos en el mercado, no acabamos de salir de España. Por otra parte disponemos de una amplísima gama de presentaciones en cuanto a envases a ofrecer, y eso, nos permite adaptarnos fácilmente a lo que el cliente demanda. En Rusia, todos los formatos que nos pidieron nuestros contactos de Prodexpo, los teníamos disponibles en nuestro portfolio, con lo que no hubo que hacer nuevas compras de material auxiliar, ni inversiones en moldes de ningún tipo.

Hasta hace poco tiempo, otra de las fortalezas de nuestra compañía era el abastecimiento que hacíamos de materia prima en los dos mayores países productores de alcaparra, Marruecos y Turquía. Sus grandes extensiones de cultivo, su mano de obra barata y la buena calidad del producto obtenido, así como las economías de escala que todo ello produce, nos permitía comprar muy buena materia prima a muy buen precio. Lamentablemente para nosotros, prácticamente todos los operadores españoles ya hacen lo mismo que nosotros, y todos compramos en el mismo sitio, con lo que la ventaja competitiva de la que disfrutábamos se ha esfumado.

Respecto a las debilidades, y concretamente en el mercado ruso, la más importante es la tardanza que hemos tenido en entrar, pues fue, como decía, hace solo un año. Esto se traduce en que tienes que ponerte a la cola, y que cuando llegas, ya hay otras empresas españolas y extranjeras ocupando los lineales de las tiendas y supermercados. Tienes que hacerte un hueco, y eso no es fácil, como todos sabemos. Esta debilidad, estamos tratando de superarla, a base de un contacto muy estrecho con nuestros importadores, y a base de procurar satisfacer sus demandas en la medida de lo posible.

7.5) Y cuales las amenazas y oportunidades

Rusia, para nosotros, es un gran país, y un magnífico mercado. Lamentablemente, en este momento, y desde hace más de año y medio, la amenaza que se cierne sobre nosotros, y que ya ha dado sus negativos frutos, es el veto ruso a la importación de productos de la UE, lo cual afecta de lleno a las alcaparras españolas, entre otros muchísimos productos. Las pérdidas que este veto está ocasionando a los agricultores, cooperativas y empresas envasadoras europeas, es enorme, por el lucro cesante de una venta que era segura, así como la imposibilidad de sustitución de este gran mercado por otros similares. Los excedentes se multiplican, y a pesar de las medidas compensatorias de los distintos gobiernos europeos, la situación no se resuelve ya que éstas son claramente insuficientes.

Sin embargo, y lo tomo como la gran oportunidad, recientemente he viajado a Rusia y he podido apreciar con nuestros contactos, un claro optimismo por parte de los rusos sobre el embargo, pues consideran que la solución va a ser pronto, y se reestablecerán las relaciones comerciales con Europa en un breve plazo. Ellos están también deseando que la situación se normalice, pues Europa ha sido históricamente, el socio número uno de Rusia, pero el fin del veto depende del gobierno ruso fundamentalmente. En cualquier caso, puedo afirmar, que Europa ha salido, a día de hoy mucho más perjudicada económicamente que Rusia.

Otra oportunidad la veo en los iniciales movimientos de revaluación que está experimentando el rublo respecto al euro estos días (a mediados de junio 2016 el cambio estaba a 74,07 rublos por un euro, y a finales del mismo mes, ha bajado a 72,46 rublos). Esto permitirá al país realizar importaciones más baratas, desde luego si se consolida esta tendencia. En cualquier caso, en Rusia nunca se sabe, pues mañana le da al presidente Putin por anexionarse otra ciudad o territorio, o mandar unos soldados a cualquier frontera, y volvemos a las andadas.

7.6) Hábleme del abastecimiento que realizan de la materia prima alcaparra. Como lo hace, donde, cuando...

Como antes decía, la mayoría de empresas españolas e italianas se abastecen de producto cultivado y procesado en Marruecos y Turquía. Hace 20 años, España e Italia producían alcaparras en su territorio, pero en pequeñas extensiones diseminadas por la costa mediterránea. Poco a poco se fueron abandonando estos minifundios, y se pusieron los ojos en otros países ribereños, como Marruecos. Ellos tenían y tienen enormes campos muy aptos para el cultivo de este producto, que apenas necesita agua y cuidados. Es una planta silvestre que se adapta muy bien al clima más caluroso de esas latitudes, y que se puede trasplantar con facilidad.

Por otra parte, no hace falta una gran tecnología para recoger el producto, que se sigue haciendo a mano en la mayoría de los casos, separarlo por tamaños en una calibradora, limpiarlo y envasarlo en grandes contenedores para su venta. El factor mano de obra, muy intensivo en la recolección, es importante, y los costes por hora en Marruecos y Turquía son mucho más bajos que los europeos.

El producto se recoge a mediados de la primavera y se lleva a las fábricas, donde se realiza todo el proceso, menos el envasado final. Cuando la alcaparra está lista y puesta en contenedores industriales de 200 kilogramos y más grandes, la traemos a nuestras instalaciones en España, donde la lavamos con agua, y la envasamos en tarros de varias capacidades entre un líquido compuesto de agua, vinagre y sal. Los envases de venta al público son de vidrio, pues el producto se pasteuriza para poder preservarlo durante 36 meses, que es la que suele ser la fecha de caducidad. El envase de plástico no admite el proceso de pasteurización, por las altas temperaturas a las que se somete al mismo en el túnel de pasteurización.

Nosotros empezamos comprando materia prima ya procesada en estos países, pero, para controlar más el proceso, compramos hace ya varios años plantas de procesamiento locales, tanto en Marruecos como en Turquía, de forma que pagamos la alcaparra en bruto a las cooperativas de agricultores, y el resto del proceso, hasta la venta final, es controlado al 100% por nuestra empresa. Muchos de nuestros competidores nos han imitado, y disponen ya de plantas propias de procesamiento al igual que nosotros.

7.7) Centrándonos en los mercados internacionales, en cuantos países están hoy día presentes con el producto alcaparra

Estamos presentes en más de 90 mercados, pues aprovechamos las ventas de otros productos de la empresa más importantes, como el aceite de oliva o las aceitunas, para, como un producto más, introducir la alcaparra, sirviéndonos de las redes de distribución ya abiertas. En la Unión Europea, vendemos a la mayoría de los países miembros, pues es una zona muy importante y prioritaria para nosotros, lógicamente, por la cercanía.

Alemania, Francia e Italia son países con un importante consumo, y donde estamos presentes con nuestra alcaparra desde hace muchos años. Es cierto que Italia es un país a su vez exportador de este producto, pero nosotros le vendemos partidas, principalmente de producto a granel, pero también de producto envasado para la venta en su mercado doméstico. Ocurre un poco como con el aceite de oliva, en el que los italianos nos compran el aceite a granel en España, lo envasan bajo marca italiana, y lo reexportan a terceros países. Todo ello con una etiqueta muy bonita y un *packaging* muy sofisticado. Pero, el producto en sí, la alcaparra, se ha cultivado y procesado en Marruecos, y, después de otro proceso industrial en España, llega a Italia para su envasado, pudiendo terminar perfectamente en el lineal de un supermercado ruso, haciéndonos la competencia a las alcaparras españolas.

También vendemos alcaparras en Estados Unidos, un país con una enorme capacidad de compra. Les vendemos contenedores de 20 o 40 pies, con palets de aceitunas de mesa, e introducimos algunos palets, pocos, de alcaparras. Creo que es el país más rentable para nosotros, pues los clientes no nos discuten el precio, y éste, es algo mayor que en el resto.

En muchos países latinoamericanos también se pueden encontrar las alcaparras de nuestras marcas, principalmente en Brasil y Argentina. Allí tenemos unos distribuidores magníficos, con una penetración en el mercado envidiable para cualquier empresa exportadora, y tenemos introducida casi la totalidad de nuestra gama de encurtidos (cebollitas, alcachofas, ajos, etc.). En toda Sudamérica les encantan los alcaparrones, y los toman como aperitivo, por lo que se los suministramos nosotros y otras empresas españolas e italianas. El aceite, no lo olvidemos, es el motor de todas estas operaciones de exportación, por lo que si te funciona el aceite en un país, puedes ir introduciendo seguidamente otros productos complementarios, como las aceitunas y los encurtidos. Una empresa que solo se dedicara a las alcaparras, lo tendría mucho más difícil, las economías de escala en transporte, y en toda la cadena son importantes.

7.8) Qué porcentaje de la facturación total de la división de alcaparras se concentra en los mercados de exportación

La mayor parte, no solo de las alcaparras, sino de toda la gama de encurtidos, se destina a los mercados de exportación. En España hemos hecho varios intentos de introducción del producto, pero es un mercado muy maduro, y muy copado por empresas muy introducidas desde hace muchísimos años.

Existen empresas en nuestro país especializadas en encurtidos de todo tipo, con unas producciones y ventas muy superiores a las nuestras, con lo que sus costes industriales son menores. En una situación así, y en un mercado maduro, el factor precio es fundamental, y si ya partes de unos costes industriales superiores, es difícil referenciar ningún producto en ninguna cadena. Por ejemplo, la empresa Rioverde, de Logroño, líder del mercado español de alcaparras y encurtidos, nos impide entrar en las grandes cadenas de la distribución de este país. Su producto es de una gran calidad, como el nuestro, pero es que sus precios son imbatibles, y aun así, ganan dinero. Nosotros no podemos llegar donde ellos llegan, por lo que prácticamente tenemos abandonado el mercado español de estos productos.

Con las aceitunas de mesa nos ocurre lo mismo, vendemos casi todo en el extranjero, pues los grandes operadores españoles como Aceitunera Alcoyana, Jolca o Cándido Miró, tienen el mercado cautivo, y es muy difícil competir con ellos. Sin embargo, en los mercados internacionales es otra cosa, estos mercados crecen, con lo que hay reparto para todos, y nuestra experiencia internacional juega mucho a nuestro favor.

Por último, no hay que olvidar la gran cuota de mercado que en España, concentra la marca de distribuidor en muchas de las categorías de alimentación, y desde luego afecta a todos los productos que nosotros comercializamos. Ya sabemos lo que significa fabricar una marca de distribuidor, muchos volúmenes y margen unitario bajísimo, si no negativo. No nos interesa este tipo de negocio, preferimos trabajar nuestras marcas y ganar dinero, aunque a veces, tenemos que pasar por el aro. Por ello nuestra vocación exportadora es clara, más del 70% de la facturación total de la compañía proviene de los mercados internacionales.

7.9) ¿Adaptan el producto alcaparra en cada país, según los gustos y hábitos de los consumidores, o tienen un producto standard para todos los países igual, y únicamente cambian el idioma de la etiqueta?

El producto en la mayoría de los países a los que llegamos, incluido Rusia, es completamente estándar e igual, tanto para el reducido mercado doméstico, como para todo el extranjero. O sea, la alcaparra variará en cuanto a denominación (las non pareilles las podremos vender en países que las puedan pagar, y las fines en los que no sean tan afortunados), pero aparte de este matiz, lo demás es todo igual, el envase, la cápsula de cierre, y la etiqueta.

La etiqueta es el único elemento del *packaging* que tenemos que adaptar según el país, o según las zonas geográficas, pues lo normal es que se exija, como es el caso de Rusia, que una serie de contenidos vayan escritos en el idioma propio (denominación del producto, pesos, información nutricional etc.). La mayoría de las marcas utilizan una etiqueta en varios idiomas, con lo que con la misma, se puede acceder a varios países que lo admiten. De esta manera se ahorra algo en la compra de material auxiliar. Otros operadores, colocan una pegatina o *sticker* en el idioma del país al que acceden, pero no es lo usual, pues la imagen del producto resultante no queda igual de bien que si se tratara de una etiqueta perfectamente cuadrada y pegada.

La globalización que nos invade desde hace ya años, ha impuesto que el *packaging* de las grandes marcas de productos de Gran Consumo, sea idéntico en muchos países donde está presente el producto, por la unidad de imagen y el ahorro en costes que ello conlleva. Lo que sí hacen estas grandes marcas es incluir varios idiomas en el envase, o la etiqueta, y por tanto, este proceder se ha impuesto para muchos productos. Piense por ejemplo en la marca Pringles, de tanta aceptación. Esto nos ha favorecido a todos, y ha facilitado la aceptación por parte de los consumidores.

7.10) Fijémonos en la Federación Rusa. ¿Cómo seleccionaron este país para mercado destino de sus alcaparras?

Como antes he comentado, Rusia siempre ha sido un mercado muy interesante para las exportaciones españolas y para nuestra empresa en particular. Organismos estatales españoles, como la Secretaría de Comercio, nos empujaban a todos y apoyaban el que iniciáramos operaciones con un país BRIC, de tanto potencial, por lo que les hicimos caso. No vendíamos aceite a Rusia, por lo que para nosotros era una novedad en todos los sentidos.

Nuestro primer viaje fue, como antes dijimos, a Prodexpo, y después de estudiar el país y su potencial, nos decidimos definitivamente. El primer problema con el que nos encontramos fue la enorme burocracia que existe en todos los ámbitos de la administración, y muy especialmente en lo que a nosotros nos afectaba, que eran las operaciones de exportación/importación. Las trabas eran y son enormes, también los retrasos en los pagos que nos comentaban otros intervinientes nos parecían asombrosos, los costos de

intermediarios en todo el proceso de comercialización eran desorbitados, etc. La mayoría de estos problemas continúan hoy día, pero si se quiere estar allí, hay que sortearlos de la mejor manera posible. Respecto a este último punto comentado, estamos detectando que algunos operadores de la cadena de comercialización, hablo de distribuidores rusos y de clientes mayoristas o minoristas, se están planteando realizar ellos mismos las operaciones de importación, y de compra directa al fabricante/proveedor del artículo de alimentación que les interesa, y ello, debido a estos retrasos, burocracia, papeleo, costos excesivos, etc. que vienen sufriendo. Al final todas estas trabas se traducen en un mayor precio del producto al consumidor y una merma por tanto de la competitividad del distribuidor mayorista o de la cadena de supermercados. Y Rusia no está ahora mismo para tirar el dinero, o para malgastarlo en el circuito hasta que llega el producto al comprador final.

Al final, nos liamos la manta a la cabeza, como se dice vulgarmente, y decidimos apostar por Rusia, máxime después de los buenos contactos que tuvimos la suerte de conseguir en la feria. Afortunadamente, empezamos con buen pie, y seguimos poco a poco creciendo. Estamos seguros de que en cuanto se levante el veto ruso, y el país vaya saliendo de la crisis, todos vamos a ganar, los precios van a bajar, y las ventas se van a multiplicar.

7.11) ¿Tuvieron en cuenta factores como la economía del país, la política que impera o las diferencias culturales?

Sí, siempre tenemos en consideración este tipo de factores antes de decidimos entrar en un país. Las diferencias culturales siempre han existido entre nuestro país y aquellos que no son de nuestro entorno, como es el caso de Rusia, pero no creemos que sean un freno a la exportación y el consumo de nuestras alcaparras.

También sopesamos la política que realiza el actual presidente Putin, y fundamentalmente la prohibición de las importaciones de hortalizas europeas. Tenga en cuenta que cuando nosotros empezamos a vender a este país, ya existían las sanciones y contra sanciones UE-Rusia. Esto nos pareció un obstáculo muy importante, pero nuestros contactos de importadores rusos, le quitaban importancia y nos aseguraban (como luego pudimos comprobar), que la realidad no era tan negativa, y que se venían realizando operaciones de pequeñas partidas que sorteaban con facilidad las trabas de la administración. Como reza el dicho español, “quien inventa la ley, inventa la trampa”, por lo que se podía seguir exportando, eso sí, en menores cantidades y con cierto cuidado.

De hecho, periódicamente, la administración rusa ha dado a conocer la incautación de productos de alimentación irregularmente introducidos en la Federación, y su destrucción, para que sirviera de aviso a navegantes, pero nuestros importadores siempre nos han comentado que eran operaciones publicitarias, de cara a la galería, y que la mayor parte del producto que entraba, allí seguía y terminaba en las despensas de los consumidores.

También nos preocupaba la devaluación del rublo, que fue brutal, sobre todo a lo largo del año 2015. Sabíamos que iba a suponer otro freno añadido a las importaciones, como así ha sucedido, pero la maquinaria ya estaba en marcha y no nos pareció oportuno pararla nada más comenzar. Todos los países destino de nuestras exportaciones (excepto los de la Unión Monetaria, lógicamente), sufren devaluaciones o revaluaciones de sus monedas respecto al dólar, o al euro, y esto es el pan nuestro de cada día. Lo importante era que habíamos conseguido un pool de importadores-distribuidores con muy buena pinta, que es lo verdaderamente difícil, con lo que lo demás, pensamos que era accesorio y que ya se iría arreglando con el tiempo. Esperemos que sea así y que no nos hayamos equivocado.

7.12) Como buen conocedor del mercado de las alcaparras en Rusia, hábleme de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

Respecto al poder de negociación de los compradores, que va unido al poder de negociación de los proveedores, tengo que decir que Rusia ha avanzado muchísimo en los últimos años en el sector de la distribución, por lo que las grandes multinacionales se han implantado y lo siguen haciendo a un fuerte ritmo. Ello se traduce nuevamente en una globalización que afecta a los intervinientes en este mercado. Y se traduce en una cada vez mayor concentración de la distribución, con grandes cadenas de supermercados extranjeras y rusas, con miles de establecimientos propios, en algunos casos. Todo ello lleva a que la demanda sea inferior a la oferta, y por tanto a que, como consecuencia de todo lo anterior, el poder de negociación de los compradores o clientes mayoristas o minoristas es infinitamente superior al de los proveedores, sean empresas locales o importadores-distribuidores.

Las exigencias por parte de los minoristas, cada vez es mayor, y se parecen cada vez más a lo que se da en los países europeos más modernos. Exigencias en cuanto a precios, en cuanto a diferimientos de plazos de pago, en cuanto a pago de promociones, inversiones o cánones para referenciación de productos, etc. Dificultad por parte de los proveedores para repercutir aumentos en sus costes, para subir tarifas, para ampliar gama de productos, y así podríamos seguir un buen rato. En definitiva, la globalización ha llegado también al mercado de la alimentación rusa.

En cuanto a la amenaza de nuevos competidores entrantes, Rusia, a pesar de las dificultades por las que está atravesando, es un país con casi 150 millones de habitantes, y con un potencial tremendo, por lo que sigue siendo un territorio muy goloso para las empresas de fuera. En el tema de las alcaparras, existe la amenaza latente de que, empresas que ya están presentes en el país con otro tipo de productos de alimentación, incluyan la alcaparra como producto de su cartera. Ya están dentro, ya conocen como funciona el sistema, y solo se trata de incluir una o dos referencias más en el catálogo de su distribuidor. Además son referencias de poco peso, poco volumen, y que complementan perfectamente unas aceitunas, un aceite o un vinagre, con lo que la amenaza es real y existe.

Amenaza de productos sustitutos de la alcaparra, no encuentro. No creo que haya otro producto que cumpla la misma función, y que tenga el mismo sabor que nuestra alcaparra. Hay muchísimas hortalizas en vinagre en el mercado, pero el característico sabor de la alcaparra, creo que es único y diferenciado del resto, por lo que a día de hoy no encuentro ningún sustitutivo. Cosa diferente es que un laboratorio agrónomo invente mañana un híbrido entre dos productos de la huerta, que se cultive con tal o cual método y que dé como resultado una nueva alcaparra, o un nuevo producto con las mismas características y sabor, que llamemos "x". Pero a día de hoy, esta invención desde luego no existe.

Por último, en relación a la rivalidad entre empresas competidoras de alcaparras en el mercado ruso, afirmo que ésta es alta, llegándose en la actualidad hasta una soterrada guerra de precios. Se mira mucho por parte de la distribución quien es el más grande, y todos nos esforzamos en superar al más grande. Hay lucha por conseguir acciones de la distribución, principalmente por conseguir que tu producto aparezca en los folletos, que allí, lógicamente, también emplean. Todos sabemos que una buena aparición en uno de los folletos quincenales, o mensuales, va a disparar nuestras ventas, por lo que todos nos afanamos en tratar de llevarnos el gato al agua. La distribución, con su poder al que antes nos referíamos, lo sabe, por lo que juega a una especie de subasta, como no podía ser de otra manera, y exige

contraprestaciones económicas por sus folletos, además de un descuento sustancial en los precios netos que ellos reciben. Es el mismo juego que se practica en España o Francia, por lo que, repito, existe una gran rivalidad entre las empresas de alimentación en general, y de alcaparras en particular.

7.13) ¿Qué forma de entrada eligieron para abordar el mercado ruso? ¿Exportador local, importados extranjero, Trading Company, agente extranjero, distribuidor extranjero, consorcio de exportación, franquicia, filial comercial, filial de producción, joint-venture? ¿Por qué eligieron esa forma?

Elegimos la forma tradicional que se suele emplear, un importador, con capacidad financiera suficiente y que esté bien implantado en el mercado. La realidad a día de hoy es que trabajamos con varios importadores, lo tenemos dividido por zonas. La ciudad de Moscú es una de ellas, la ciudad de San Petersburgo es otra de las zonas importantes, y el resto del país se lo tenemos dado a un tercer importador, pues se dedica al interior de la Federación Rusa, que es enorme. Lógicamente, no llega a todos sitios, pero sí digamos que a los más poblados de las regiones del interior.

En nuestro caso, el importador, o los tres importadores con los que trabajamos, son a su vez distribuidores de artículos de alimentación. Llevan alimentación envasada, aceite, aceitunas, conservas, también algunas bebidas alcohólicas, de tanta tradición en el país. Lo importante es que lleven sólo una o dos marcas de cada categoría de producto, y que dichas marcas tengan posicionamientos diferentes, una dirigida al segmento alto, por ejemplo, y la otra al grupo de consumidores de menor poder adquisitivo.

Otros exportadores venden a importadores que únicamente se dedican a eso, a importar, y posteriormente venden la mercancía a uno o varios distribuidores, que no tienen licencia para importar. Y es que la importación en sí, en este país es complicadísima, pues la administración pide muchísimos papeles, licencias, certificados de todo tipo, etc., etc. Sólo los grandes y buenos importadores, están habituados a ello, y saben cómo navegar entre las turbias aguas de una administración complicada. Por ello, la elección del importador, sea a su vez distribuidor o no lo sea, es un factor fundamental.

Nuestros importadores-distribuidores llegan tanto a las cadenas de supermercados y grandes superficies, como a otros distribuidores que se dedican a la distribución capilar entre mayoristas y distribuidores regionales. La distribución rusa es complicada, por la enorme extensión del territorio, que hace que sea difícil abarcar todas las regiones. Moscú y San Petersburgo, donde se concentra la mayoría de la población urbana es relativamente fácil, pero a partir de aquí, la cosa se complica.

Todo el mundo exporta a través de importadores, los consorcios de exportación, pueden ser válidos para llegar a un mercado, pero no valen para moverse dentro del mismo, y ese es el problema que tienen las pequeñas empresas cuando se unen en consorcios. Lamentablemente, tienes que tener una mínima estructura y tamaño para que te hagan algo de caso. Los importadores buenos reciben multitud de llamadas y peticiones de pymes para que les lleven sus productos, pero no les hacen el menor caso. Si no vas a una feria, montas tu propio stand, y te preocupas de establecer buenos contactos, lo tienes muy difícil.

También nos dimos cuenta cuando llegamos que, empresas exportadoras bien introducidas en el mercado, llega un momento en el que se deciden a montar una empresa importadora propia, pues el volumen de sus operaciones así lo aconseja. Es el caso por ejemplo de nuestro

competidor Borges, quien lleva ya muchos años vendiendo aceites en este país, así como frutos secos. Se aliaron con un importador local en un principio, al 50%, pero ya tienen la mayoría del capital, por lo que son los españoles quienes toman las decisiones. En esta situación, el margen del importador, que es importante, te lo ahorras, con lo que puedes ganar competitividad a la hora de vender al canal. Una vez más, se cumple que el grande, tiene más ventajas para ganar, pero claro, para ello hay que invertir, comprar empresas, y apostar. Nosotros llevamos solo un año en el mercado y no tenemos fuerza suficiente ni volumen que justifique esta inversión. Ojalá, el día de mañana podamos hacer lo mismo.

7.14) ¿Contaron o cuentan con el apoyo de organismos internacionales (Banco Mundial, UE), estatales (Icex, Uco), autonómicos (Extenda) o locales (Diputaciones, Cámara de Comercio, Programa PIPE), etc.?

Si no tienes medios económicos propios para afrontar una decisión de este tipo, no puedes continuar. La mayoría del dinero para aventuras empresariales fuera de tu país, sale de tu propio bolsillo. Muchas de las instituciones que usted nombra no hacen sino ofrecer asesoramiento, formación, acceso a sus estudios, etc., pero a la hora de apoyo financiero, la realidad es distinta, y aportan pocos fondos, o ninguno.

Ello no impide que estemos atentos a todos los ofrecimientos que pueda hacer Icex, Extenda o quien se ofrezca, toda ayuda por poca que sea, es bienvenida. A la hora de establecer los contactos tan importantes en este mundo, sí puede venir muy bien el asesoramiento y la experiencia de estos organismos, pues conocen en muchos casos cómo se mueve el mercado y quien “corta el bacalao” en cada sitio.

En el caso concreto de Rusia, sí hubo un ofrecimiento por parte de Extenda de acceso a su agenda de contactos, la cual nos ofrecieron y aceptamos. Fue el punto de partida para mandar mails a los importadores, en el que les anunciábamos nuestra presencia en Prodexpo, y nuestra invitación a visitar nuestro stand. Les mandamos fotos de nuestro catálogo de productos y de nuestras instalaciones industriales. Esto último fue lo que más les llamó la atención, pues es un aspecto en el que se fijan mucho, la fabricación propia y las grandes fábricas. Debe ser una herencia o una fijación de la época de la URSS, en la que las grandes fábricas eran un orgullo nacional. Este aspecto, unido al de nuestras certificaciones de calidad, recuerdo que nos facilitaron mucho las cosas, y muchos de los contactos a quienes invitamos, se pasaron por el stand. A partir de aquí, la cosa fue muy bien, como antes hemos comentado.

7.15) Política de producto. ¿Qué tipo de alcaparra venden en Rusia y en qué formatos? ¿Por qué? Peculiaridades del packaging. ¿Es Rusia muy exigente en cuanto a las características del packaging? ¿Trabajan con marca propia o con marca de distribuidor?

En cuanto a la alcaparra en sí, no veo el mercado ruso especialmente exigente por lo que respecta al tamaño. Existen otros mercados de exportación donde sí que se dan peticiones muy concretas del tipo de alcaparra que quieren, esto se suele dar en mercados ya maduros y muy conocedores del producto, pero no es el caso de Rusia, país al que aún le queda mucho recorrido en ventas y consumo per cápita de este producto. Hay seis tipos de denominaciones de producto, conforme a sus diferentes tamaños, y la que se suele encontrar en los lineales de las tiendas rusas es la que llamamos “Capote”, con un calibre de 9 a 11 milímetros. También se pueden encontrar calibres mayores, las gruesas que llamamos, pero en otros formatos más industriales, de mayor tamaño.

Algo de Capucines, de mejor calidad, también se ve, pero en algunas tiendas más delicatessen que también existen, principalmente en Moscú. Las Non Pareilles, las de mayor calidad y menos tamaño, apenas se venden, pues ya el precio se dispara, y el consumidor ruso no las aprecia aún, a día de hoy no sabe valorar la finura de éstas, respecto a las otras. Ya digo que se trata de un problema de costumbres, usos y actitudes, que te da el tiempo y la penetración en los mercados, y a Rusia, aún le falta maduración en este producto. Por el contrario, en Francia, por ejemplo, país destino también de nuestras exportaciones de alcaparras, sí nos piden las de mayor calidad, principalmente para sus famosas ensaladas con mostaza. El consumidor allí es más refinado, más exigente en sus gustos y usos, aparte de contar con otra capacidad de compra superior a la rusa, claro.

Respecto a los formatos, siempre en tarro de vidrio, tanto las marcas españolas como el resto, y se venden desde los 50 gramos de peso neto escurrido, hasta el galón de más de un kilogramo, pero lo normal son capacidades de 150-300 mililitros, que nos llevan a pesos de 80 a 200 gramos escurridos. Dependiendo del calibre de la alcaparra que se meta dentro del tarro, a igual capacidad del mismo, varía el peso escurrido, o el número de alcaparras que caben dentro, pasa igual que con las aceitunas de mesa.

Lo único que cambia respecto a las referencias del mercado español es la etiqueta. Rusia tampoco es especialmente exigente en este capítulo, pues lo único que pide es que el texto de la denominación, pesos, en fin toda la información importante vaya en ruso, pero admite varios idiomas, o el español en la etiqueta y el ruso en un *sticker* o pegatina, por lo que todos lo hacemos así (normalmente, varios idiomas). Claro, al haber tanto texto, y ser los tarros tan pequeños, el espacio que te queda para la marca y la decoración es reducidísimo, por lo que no hay grandes diseños en las marcas y logotipos, sencillamente, no caben ni ilustraciones ni fotografías llamativas. Lo importante es que se vea bien el producto, en un líquido transparente, que la alcaparra no aparezca encogida ni deshecha, sino perfectamente entera y reluciente.

Por último, a la pregunta de marca propia o marca del distribuidor, hacemos ambas cosas. Nuestra marca es mucho más interesante desde todos los aspectos, principalmente el económico, como se puede imaginar, pero estamos “obligados” a fabricar marcas para otros si queremos estar en este mercado. Los clientes lo están demandando, y hablo de las grandes cadenas de la distribución rusa. El consumidor no tiene dinero, y lleva ya dos años traspasando su gasto en la cesta de la compra, de marcas de fabricante a marcas de distribuidor. La calidad es inferior en muchos casos, sí, pero su bolsillo se lo agradece. Y el consumidor ruso no está en estos momentos para dispendios. No se llega en Rusia a la concentración que ha experimentado la marca blanca en España, pero va creciendo a pasos agigantados. Y lo malo, es que cuando se acostumbran a ella, y a sus menores precios, ya es difícil cambiar.

Pero es que además es una de las peticiones que nos hacen nuestros importadores-distribuidores, los cuales trabajan sus propias marcas, y son con las que obtienen economías de escala en el transporte que les permiten ahorrar en costes. Hablo en general de todos los productos de alimentación envasada, pues están todos afectados por igual con este fenómeno.

A nosotros también se nos producen ahorros en el transporte, así como en fábrica, pero no olvidamos que nos estamos tirando piedras contra nuestro propio tejado. En cualquier caso el asunto de la marca de distribución está ahí, y ha venido para quedarse. Es otra manifestación de la globalización que nos invade, y no podemos pertenecer ajenos al mismo. Sabemos que, si

no fabricamos nosotros estas marcas, lo harán otros, así que no nos queda otro remedio que entrar en este juego.

7.16) Política de precio: ¿Cómo calculan el precio de venta a su cliente, en razón a los costes, la demanda o la competencia?. ¿Qué tipo de Incoterm utilizan normalmente en sus operaciones con este país?. ¿En qué moneda se efectúan las transacciones?. ¿Aseguran la operación de riesgo de tipo de cambio?. ¿Qué forma de pago suelen utilizar, el crédito documentario?. ¿Qué posicionamiento en precio tiene su marca en este país?

Lo que más nos marca a la hora de fijar precios, es el requerimiento del cliente, o sea, la demanda del mercado, que es quien marca la pauta lamentablemente, en un mercado como éste en el que hay una gran rivalidad. Una vez que el importador, nuestro socio en el país, nos dice por dónde van los tiros en cuanto al precio al que ellos pueden vender a la distribución, nos hacemos nuestros números y aceptamos o pedimos algo de subida, que es lo normal. Es el típico tira y afloja de todas las operaciones comerciales, pero el precio lo marca al final la distribución, y no nos podemos desviar mucho de lo que ellos piden, si queremos captar esa operación.

Nosotros partimos siempre de un *ex work*, a la salida de nuestra fábrica, que ya incluye nuestro margen bruto. Pero el importador quiere, lógicamente, precio con la mercancía puesta en el país de destino, normalmente un puerto marítimo, San Petersburgo u otros, aunque también hacemos operaciones con transporte por carretera. Por lo tanto incluimos el flete y el seguro y le vendemos C.I.F. puerto ruso.

Por lo que respecta a la moneda de la operación, todo lo hacemos en euros. El euro es una moneda aceptada internacionalmente, y muchos países en los que vendemos nos pagan en euros. Es una de las condiciones que ponemos, y lo suelen aceptar. En el caso de Rusia, desde el principio no hubo ningún problema, y lo hacemos en euros en el 100% de los casos. Ellos por tanto son quienes asumen el riesgo del tipo de cambio, no nosotros. Lamentablemente, ya conoce usted el problema de la devaluación que ha experimentado el rublo en los últimos dos años, por lo que las ventas y las operaciones se han resentido, ya lo notamos nosotros nada más empezar a vender en Rusia. Además, aparte de asumir el riesgo del tipo de cambio, el importador ruso está muy fiscalizado por lo que atañe a la salida de moneda (sea rublo o euro) del país, por lo que tiene que estar inscrito en un registro fiscal especial, y tiene que pedir permiso para cambiar rublos por euros, que les permita realizar una operación. Es una manifestación más de la encorsetada burocracia rusa.

¿Crédito documentario? Casi nunca lo utilizamos, porque a pesar de la seguridad que nos ofrece, es un instrumento muy caro, y cuando vas al céntimo, como ocurre en los productos de gran consumo y en los *commodities*, no puedes gastar en complementos que te hagan perder la venta. Sólo lo utilizamos en casos de desconfianza total, cuando realizamos las primeras operaciones, y no sabemos nada de lo que pueda pasar, pero la verdad es que, en estos casos, recurrimos al pago por adelantado y nos curamos en salud.

También utilizamos el crédito abierto, con la garantía de las compañías aseguradoras, tipo Crédito y Caución, que también encarece, pero menos. Así fue como empezamos en este país, pero le puedo decir que más del 90% de las operaciones de venta que realizamos hoy día, las hacemos con pago por adelantado, y aunque le parezca difícil de creer, nuestros importadores nos lo están aceptando, y así lo venimos haciendo. Se está convirtiendo en una práctica común entre los exportadores españoles, pues me consta que varios de nuestros competidores, también lo hacen como nosotros. Es la forma más barata para nosotros, desde luego, y la más

segura. Ellos, por el contrario, necesitan financiarse, pues la distribución rusa está empezando, una vez más, a parecerse a la europea, con plazos de pago demasiado dilatados en el tiempo. Y la financiación no es barata en el país, pues el tipo de interés del banco central está alrededor del 11%. Por tanto, ellos suman a sus costes el de financiación, como un coste más de los muchos que tienen, y lo repercuten en el precio.

A la pregunta de nuestro posicionamiento en precio en el mercado, le respondo que estamos por encima de la media. Le hablo de nuestra marca propia, no de la marca de distribuidor que también vendemos, como antes hemos hablado. Las marcas españolas e italianas son las más caras del mercado ruso de la alcaparra. Compiten con marcas alemanas, francesas, marroquíes y fundamentalmente con las marcas del distribuidor. Y estamos satisfechos con ese posicionamiento, creemos que así debe ser. Ahora, en la actual coyuntura del país, con la tremenda crisis que están sufriendo, lo estamos pasando mal, y nos cuesta vender volúmenes, pero confiamos en que la cosa vaya cambiando poco a poco, y que el consumidor gane poder de compra, con lo que nuestra marca se verá beneficiada. Tenemos la firme convicción de que no se puede vender barata tu marca, pues para eso están las marcas blancas y de primer precio. Si tú eres el primero que no defiende tu marca, vía precios, nadie lo va a hacer por ti. La percepción de las marcas españolas de alimentación es muy buena en el país, y eso nos ha costado como país, esfuerzo y dinero. No podemos estropearlo tirando los precios de nuestras marcas por el suelo, hay que salvaguardar esta situación. Afortunadamente, los italianos piensan igual que nosotros, y lo vienen haciendo con todos sus productos. Fíjese en el aceite de oliva, que lo compran a granel en España a 3 euros el kilo, y lo venden en Estados Unidos a 6 euros el litro, eso sí, después de ponerle una bonita botella y etiqueta. Ese es el camino a seguir.

7.17) Política de distribución: Hábleme de los canales de distribución de la Federación Rusa

Rusia se ha occidentalizado una barbaridad en los últimos 15 años, en lo que a la distribución se refiere. La época de la antigua Unión Soviética los tenía relegados a formas de distribución antiguas, la misma que teníamos en España en los años 60 y 70 del pasado siglo. Pero, afortunadamente, hoy todo es distinto. Las grandes empresas mundiales del sector se han implantado en el país para quedarse. Las dos más llamativas a día de hoy son el grupo alemán Metro y el francés Auchan. Carrefour hizo un intento, no le salió bien y se fueron, pero creo que va a volver en cuanto pase la crisis y se va a implantar, con toda su fuerza. Y luego, aparte de los grandes monstruos de fuera, existen unas cadenas de supermercados rusos, de propiedad 100% rusa, que son enormes, tipo Día en España, con más de 3.000 tiendas repartidas por todos lados. Estas cadenas están muy verticalizadas, muy profesionalizadas, practican políticas de *Trade Marketing*, de gestión por Categorías, te hablan ya de rentabilidad por metro de sus lineales, etc. En definitiva, ya las grandes cadenas rusas, emplean los mismos métodos de gestión de las grandes multinacionales, con lo que la distribución de este país, es ya muy parecida a la de Francia, Alemania, Italia o España.

Hay que conocerla muy bien, por eso insisto en que la figura clave en este mercado de la alimentación es el importador, deseable desde mi punto de vista, que sea, a su vez, distribuidor. Sobre sus espaldas recae toda la compleja tramitación de aduanas y la lidia con la administración del país, que no es nada fácil. Pero es que además, actúa de distribuidor con la complejidad que tiene realizar esta tarea en un país como la Federación Rusa. Hablo de almacenes logísticos repartidos por los diversos territorios, red comercial importante, camiones de reparto, y toda la negociación que conlleva. Repito, una de las claves del éxito,

por no decir, la clave fundamental del éxito, de la introducción de una marca en este país, es esta figura del importador.

No podemos olvidar tampoco, que existen en este inmenso país, una serie de mercados de abastos importantes, por donde aún se canalizan volúmenes de productos de alimentación envasada. Se van reduciendo poco a poco, pero ahí siguen. Es como las tiendas pequeñas de España, de las que llevo años oyendo hablar de su desaparición y ésta no se produce. Pues bien, en Rusia estos mercados siguen funcionando, yo diría que al menos deben concentrar de un 15 a un 20% de las ventas de alimentación. Bueno, solo los grandes y buenos importadores distribuidores, tienen la capacidad de llegar a estos puntos de venta, empleando su distribución capilar de sub distribuidores regionales o locales. Esto no existe en nuestro país, pero aquí sí, y tiene su importancia. Especialmente en las regiones del interior.

7.18) Política de promoción/comunicación. ¿Realizan algún tipo de promoción al consumidor o al trade? Dígame las ferias del sector a las que asisten

Desde que entramos en el país, no hemos realizado ningún tipo de promoción ni nosotros, ni nuestro distribuidor. Al haber llegado los últimos al mercado, nos hemos encontrado con dificultades de acceso al mismo, y nuestros competidores nos tratan de cerrar el paso, algo lógico por otra parte. Por ello estamos poniendo toda la carne en el asador en el precio. Nos estamos volcando en dar el menor precio posible C.I.F. a nuestro socio, y que éste aplique los mínimos márgenes en su circuito, y así, nos estamos llevando alguna alegría. Este mercado, como la mayoría, es muy competitivo, por lo que el factor precio es fundamental.

Sabemos que nuestra competencia, con mayor distribución que la nuestra hace folletos o paga por aparecer en los folletos de las grandes cadenas. Nosotros, a día de hoy, no tenemos dinero para entrar en ese juego. Ojalá podamos el día de mañana, pero hoy por hoy es imposible. Alguna vez, a lo largo de este año, nos ha hecho alguna propuesta uno de nuestros importadores, pero le hemos dado a elegir, o menor precio, o mayor precio y folleto, y es él quien ha optado por el menor precio. Si la economía del país va mejorando, el consumidor demuestra algo más de alegría en sus compras, el rublo se revalúa, en definitiva, si Rusia sale de la crisis, será el momento de subir algo los precios y apostar por este tipo de acciones promocionales, pero a día de hoy, nosotros ni nos lo planteamos.

Respecto a las ferias del sector, fuimos a Prodexpo, como le comenté, y ello fue nuestra entrada al mercado. Nos gustó y nos funcionó. Este año hemos repetido, con el Icx precisamente, y en febrero hemos vuelto a esta feria. Hemos tenido reuniones con nuestros socios del país muy interesantes. Ellos se muestran muy optimistas respecto al abandono del veto de su país, y están seguros de que a corto plazo, las cosas van a mejorar. Ojalá sea así. Esta feria nos gusta, encuentras a todo el mundo de la alimentación y bebidas que quiere estar presente en este país, y todo lo que se mueve, pasa por esta feria. Creo que volveremos todos los años, merece la pena, y es la excusa para ver a tus importadores, insuflarles ánimos, hablarles de novedades y acometer nuevos proyectos. A raíz de esta última feria de Prodexpo de febrero, hemos iniciado una marca para uno de nuestros importadores, la cual se la prometimos en el pasado, y ya hemos cerrado el acuerdo. Esperemos que no nos canibalice mucho a nuestra marca propia.

7.19) Qué me puede comentar sobre las barreras arancelarias y no arancelarias para este producto específico.

Las barreras arancelarias son las normales que emplea la Federación Rusa para un producto de alimentación. En el caso de las alcaparras es sólo un 10%, cuando en otros productos es mayor. El IVA es el 18%, muy elevado, comparado con el aceite, que es el 10%, pero vamos, entra dentro de la normalidad.

Por lo que concierne a las no arancelarias es donde está el problema de Rusia. Los trámites burocráticos, como hemos hablado, son enormes, creo que Rusia es el país donde más burocracia nos hemos encontrado para exportar, sin duda. Piden todo tipo de certificados, y son muy meticulosos cuando los reciben, por lo que te pueden echar para atrás un papel por la tontería más insignificante. Los importadores tienen unos departamentos de administración muy eficaces, y se lo saben ya todo de memoria, hay que ponerse en sus manos. Y luego está el problema actual de la prohibición estatal de importación de productos europeos. Aquí la política nos ha jugado una mala pasada, y este veto debería desaparecer cuanto antes. Además, a raíz del veto, parece que aduanas se muestra incluso más exigente de lo que ya era antes, con lo que la cosa se ha complicado aún más. Es cierto que se ha soslayado la prohibición en más de una ocasión, por parte de exportadores, y ello ha hecho saltar las alarmas, con lo que el control se ha reforzado, y la pulcritud en la documentación que piden es extrema, a día de hoy.

7.20) ¿Es su competencia intensa en el país? Qué me puede decir de sus competidores, de donde son, fuerza competitiva, implantación en el país, etc.

Antes lo hemos hablado, la competencia es fuerte, está más introducida que nosotros, pues hemos sido los últimos en llegar. Tenemos que competir con marcas españolas, italianas, alemanas, marroquíes, etc. El producto en sí es bastante indiferenciado, así como el *packaging*, hay guerra de precios, la distribución nos exige menores precios, pagos por estar en sus lineales, y toda la parafernalia de una distribución moderna. En definitiva, se dan todas las características que definen un mercado de alta rivalidad.

El líder, Bonduelle, es casi intocable, está implantado allí y tiene una distribución magnífica, que le dan sus años de experiencia en el país además de su fuerza de ventas propia. Las marcas alemanas son también muy fuertes, y están más cerca de Rusia que nosotros, con lo que ahorran también en transporte.

Nuestra forma de competir ahora mismo, es, como le decía, vía precios, aunque sabemos que hay gente más barata que nosotros. Todas las economías de escala y ahorros que se nos produzcan, tanto a nosotros como a nuestros importadores-distribuidores, las vamos a repercutir en el precio, en un intento de ganar competitividad. Las marcas de distribución que hemos puesto en marcha, la ampliación de la gama de nuestros productos que poco a poco estamos consiguiendo, todo lo que incida en bajada de costes, va a ir para el consumidor. Es la única forma que tenemos a día de hoy de intentar seguir en este mercado que tanto nos interesa. Sabemos que los competidores son muchos y fuertes, pero no nos vamos a rendir. Nos ha ido razonablemente bien este primer año, en época de vacas flacas, y, como estamos seguros de que la coyuntura va a mejorar, nos subiremos a esa ola de bonanza y mejoraremos nosotros también.

8. CONCLUSIONES

Vamos a exponer una serie de conclusiones que obtenemos después del desarrollo de este trabajo. Algunas de ellas se han apuntado en alguno de los epígrafes del mismo, otras no se han comentado, pero nos han surgido una vez hemos contemplado el resultado en su globalidad. El análisis pormenorizado que hemos desarrollado, creemos que nos faculta para emitir una serie de opiniones con las que se podrá estar o no de acuerdo, pero desde luego, están basadas en el estudio de la realidad actual del país y del mercado objeto de nuestro estudio:

1. La alcaparra es una planta cuyo cultivo se remonta a miles de años en la antigüedad. Se produce en toda la cuenca mediterránea, por lo que forma parte de la Dieta del mismo nombre que se está imponiendo entre la cultura gastronómica de los países desarrollados. Se le atribuyen una serie de propiedades beneficiosas para el ser humano, entre las que destacan las anticancerígenas. Creemos que es éste un aspecto poco estudiado aún de este producto, por lo que sería deseable un esfuerzo inversor por parte de las autoridades sanitarias nacionales y europeas, en aras de una investigación más profunda. Juzgamos conveniente que, dadas las coincidencias con el aceite de oliva, en cuanto a antigüedad, terreno de cultivo, clima y características generales, se debe investigar si la alcaparra pudiera contener componentes que produjeran similares beneficios a los que se atribuyen ya sin discusión a esta grasa.
2. Estimamos la producción mundial de alcaparra en unas 60.000 toneladas de producto anuales. Se trata de una estimación propia, pues no existe publicación alguna de la producción mundial de este producto. Ni siquiera la base de datos de la FAO, perteneciente a la ONU, conocida por su análisis de producciones de la mayoría de cosechas y productos de alimentación, tiene contemplada a la alcaparra en su listado. Basándonos en las producciones de los principales países productores de la cuenca mediterránea, y en el comercio que establecen entre ellos antes de acondicionar el producto como vendible para su consumo, además de las exportaciones del producto una vez terminado, hemos llegado a la conclusión de que la cifra de 60.000 toneladas es bastante cercana a la realidad. Creemos necesarios estudios más pormenorizados de producciones por países a nivel mundial, pues son más de 160 las naciones involucradas en la producción y el comercio de este producto, lo que justificaría esta investigación y publicación de los datos reales.
3. La economía rusa está atravesando por uno de los peores momentos de su historia reciente. La excesiva dependencia de sus exportaciones de petróleo, ante la brusca caída del precio internacional del mismo, ha mermado sus ingresos por cuenta corriente de una manera drástica. Este factor, unido a la devaluación de su moneda experimentada desde junio de 2014, ha producido una importante disminución de su Producto Interior Bruto, una subida de los tipos de interés, y una inflación galopante. Como consecuencia, un empobrecimiento de la población, que aguanta estoicamente, como siempre ha hecho. Creemos que la Federación Rusa debe avanzar en sus proyectos plurianuales de recomposición de su riqueza, basándose en el fortalecimiento de su sector secundario, en la industria transformadora, todo ello en el marco de una economía de mercado. Si el petróleo es un recurso natural del país,

debe seguir comercializándose en el exterior, pero cada vez más transformado, dotado de valor añadido, no como una simple materia prima que depende de unos precios internacionales incontrolables. De esta manera, disminuirá la actual débil posición en la que se encuentra su economía.

4. El conflicto desatado con la Unión Europea, y otros países occidentales, a raíz de la crisis de Ucrania, es otro factor a añadir que incide negativamente en la recuperación del país. Rusia tiene difícil entrada a la financiación internacional, lo que está lastrando su economía. A su vez, tiene limitado el acceso a la tecnología petrolífera, tanto extractora como transformadora, a la que nos referíamos en el apartado anterior, con lo que difícilmente va a poder dejar de depender del petróleo como materia prima. Sería deseable, que el gobierno del país, con Putin a la cabeza, rebajara su política expansionista anclada en los tiempos de la antigua URSS, y aceptara la firma de los acuerdos de Minsk, que no hacen sino poner orden en una situación arcaica y peligrosa. La mayor parte de la ciudadanía vería como sus economías domésticas irían mejorando poco a poco, y hasta los más recalcitrantes terminarían dando su apoyo a esta decisión. Por parte europea, los agricultores y productores de alimentos verían como se pone fin a un veto que no ha hecho sino producirles pérdidas en estos dos últimos años. Lamentablemente, el rumbo de los acontecimientos va en otra dirección, pues el día 29 de junio de 2016, Vladimir Putin firma el decreto de prórroga de las prohibiciones rusas a las importaciones de alimentos, nada menos que hasta finales de 2017.
5. Del análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter, efectuado al mercado ruso de la alimentación envasada en general, y de la alcaparra en particular, se desprende que se trata de un mercado prácticamente idéntico al de cualquier categoría de un producto de alimentación y bebidas de una economía occidental. El fenómeno de la globalización también afecta a la Federación Rusa, a su sector de la alimentación y de la distribución. Por tanto hablamos de una elevada concentración de compradores o clientes con un importante poder de negociación de condiciones comerciales, mucho mayor que el que puedan tener, por contraposición, los proveedores. Un sector con escasas barreras de entrada, en el que resulta relativamente fácil la entrada a nuevas empresas, agravando aún más la situación el veto gubernamental a la importación de productos de países occidentales, y el fomento estatal de sustitución de proveedores extranjeros por productores nacionales. Un mercado, en definitiva caracterizado por una alta rivalidad entre los competidores, como consecuencia de todo lo anterior, donde, ya a día de hoy, se está produciendo una incipiente guerra de precios entre las empresas y marcas intervinientes.
6. Actualmente, el valor añadido de la alcaparra en vinagre, lo están incorporando las empresas españolas e italianas fundamentalmente, comprando materia prima en los países productores (Marruecos y Turquía), envasando en sus países y reexportando a buenos precios y márgenes. Existe una potencial amenaza, fácil de ocurrir por otra parte, de que ésta situación tan beneficiosa para ambos países se debilite. Se trata del fenómeno de la integración vertical hacia adelante, por parte de empresas de los países productores. El acceso a la tecnología de envasado es fácil y no es costoso, por lo que puede resultar atractivo para empresas procesadoras de materia prima, dar un paso más, y envasar el producto ellos mismos, exportándolo a continuación a los

países consumidores. De esta forma, el valor añadido y el importante margen unitario del producto, se incorpora a sus cuentas de resultados. Pasan del escaso margen que les produce la venta de una materia prima semi procesada, al jugoso beneficio de la exportación de un producto ya terminado. Marruecos y Turquía, entre otros países, tienen la materia prima, por lo que la opción de eliminar intermediarios es real. De hecho, ya existe una marca marroquí en los lineales rusos: Maroccaper. Las consecuencias para las empresas españolas e italianas serían inicialmente, preocupantes.

7. Después de analizar el mercado de las alcaparras en cuanto a formatos, calibres, envases, presencia en los lineales y gustos y hábitos de los consumidores rusos, consideramos que podría haber un hueco o nicho de mercado para la introducción de un nuevo producto. Se trataría de una novedad, pues no hemos detectado esta especialidad en el mercado, y aconsejamos su estudio y análisis de viabilidad de cara a un posible lanzamiento. En toda la Federación Rusa, existe la costumbre muy arraigada en los hogares, de realizar ellos mismos en sus cocinas sus propios encurtidos. Utilizan recetas traspasadas de madres a hijas, en las que, partiendo de hortalizas frescas de sus huertas o mercados, las preparan, cuecen y maceran en una mezcla de vinagre y especias del país. Estos encurtidos, entre los que destacan los pepinillos, son guardados en las despensas, para su posterior consumo en los fríos meses del invierno. La idea de producto que nos viene a la mente, sería la de unas “alcaparras al estilo ruso”, utilizando para ello el mismo tipo de vinagre y de especias de estas recetas ancestrales del país. Estamos convencidos de que un producto de estas características, siempre que fuera viable su producción industrial, podría tener éxito entre los consumidores del país.
8. Las alcaparras españolas tienen un posicionamiento *Premium Price* en el mercado, lo que nos parece una buena estrategia de comercialización. El problema actual, es que, debido a la continuada crisis, la devaluación del rublo, la entrada de nuevas marcas más baratas como consecuencia del veto a la importación, y el fomento por parte gubernamental de la contención de los precios, estas marcas de nuestro país, están quedando muy desfasadas respecto al precio medio del mercado, la diferencia está siendo demasiado alta. Ello ya se está traduciendo en una bajada de la rotación del producto en los lineales de la distribución. Por ello, consideramos aconsejable el lanzamiento de nuevas marcas, con precios más acordes con el mercado. Hablamos de marcas propias, de fabricante, no del distribuidor, pero con una política de precio más bajo, de forma que se acerquen a los precios medios imperantes. Se trataría de lo que en el sector se conoce como marcas estratégicas, que se lanzan para fines específicos, pudiendo permanecer en el futuro en el mercado o no, dependiendo de los intereses de cada empresa. La calidad de la alcaparra en sí puede ser menor, así como el envase de mayor tamaño, etc. Con una nueva marca, sin dejar de comercializar la ya existente, nos acercamos a la demanda del mercado, sin romper el posicionamiento arduamente conseguido a través de los años, de nuestra marca original.
9. La figura del importador local es una figura clave en el éxito de la aventura empresarial del desembarco en el mercado ruso. Suele ser así en muchos de los mercados internacionales, pero en el caso de Rusia es, si cabe, aún más importante. La burocracia rusa es muy seria y hay que realizar todos los trámites con pulcritud. De ello

se suele encargar el importador. Debe ser una empresa bien introducida en el mercado, con solvencia financiera probada, y una buena organización administrativa, comercial y logística. Apostamos por la dualidad de importador-distribuidor, para ahorrar márgenes y ganar competitividad en el mercado. Si es posible, debería poder llegar tanto al canal de *Retail*, como al de *Foodservice*, y la relación entre ambas partes (empresa exportadora y empresa importadora), debe basarse en la confianza mutua, una relación de socio en el país. La creación de una *Joint-Venture* no debería descartarse, una vez que las operaciones comerciales alcancen determinados volúmenes mínimos.

- Las ferias profesionales de los distintos sectores, se han convertido en uno de los medios de mayor aceptación entre las empresas proveedoras y distribuidoras, para darse a conocer, promocionarse y establecer contactos comerciales. Sin lugar a dudas, una empresa española del sector de la alimentación y bebidas, que quiera penetrar en el mercado de la Federación Rusa, debería, como un primer paso, acudir a uno de estos eventos. Y en Rusia, la feria más importante de todas, y con mayores posibilidades de cara a obtener resultados es Prodexpo.

Finalizamos este capítulo con un análisis DAFO de las empresas españolas que concurren al mercado ruso de la alimentación envasada con la alcaparra como producto. Desglosamos debilidades y fortalezas de estas empresas, así como amenazas y oportunidades del sector.

MATRIZ DAFO

<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Menor tamaño relativo que empresas competidoras extranjeras - Consideración de alimento <i>commodity</i> - Bajo volumen del producto. Necesidad de ventas de otro artículo de mayor rotación para economías de escala (ej. aceite) - Poco poder de negociación con clientes - Necesidad de presupuesto promocional para apoyo del producto en el canal 	<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pool de importadores-distribuidores - Cobro de mercancía por adelantado - Certificaciones de calidad (IFS y BRC) - Abastecimiento de materia prima en países productores, con fábricas propias - Instalaciones industriales adecuadas - Posicionamiento de producto "<i>Premium Price</i>"
<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Veto ruso a la importación de alimentos - Excesiva burocracia de la Administración - Bajo poder adquisitivo del consumidor - Alto poder de negociación de los clientes - Entrada de nuevos competidores - Alta rivalidad entre empresas - Integración vertical hacia delante de empresas productoras de materia prima 	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Levantamiento de sanciones rusas en 2017 - Revaluación del rublo - Venta directa del fabricante a cadenas minoristas implantadas en el país - Alianzas <i>Joint-Venture</i> con importadores - Economías de escala a través de la Marca de Distribución - Lanzamiento de nuevo producto: "Alcaparras al estilo ruso"

9. BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS RANEDO, A.J. (2008). *Contratación y arbitraje internacional*. En *Guía de Internacionalización de la empresa cordobesa*. Córdoba: Ed Servicio de Publicaciones de la Diputación de Córdoba.
- BERBEL PINEDA, J.M. (2012). *Negociación Internacional*. En *Manual de Comercio Internacional*. Sevilla: Editorial Extenda- Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A.
- CAROT, J.F. (2014). *El mercado de las Infraestructuras de Transporte en la Federación Rusa*. Moscú: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España.
- COSTA, R & ROSSI, M. (2005). *Alcaparras*. (Tesina entrepreneurship). Universidad del Cema, Buenos Aires. Recuperado de www.ucema.edu.ar
- DURÁN, J. J. (2001). *Riesgo país*. En *Estrategia y economía de la empresa multinacional*. Madrid: Ed Pirámide.
- FUENTES, F. J. & SÁNCHEZ CAÑIZARES, S. M^a. (2012). *El proceso de internacionalización empresarial*. En *Manual de Comercio Internacional*. Sevilla: Editorial Extenda- Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A.
- GRANT, R. (2014). *Fundamentos del análisis sectorial*. En *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Editorial Cívitas.
- GUERRAS MARTIN, L. A. & NAVAS LÓPEZ J. E. (2015). *La estrategia de internacionalización*. En *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Cizur Menor (Navarra): Editorial Aranzadi.
- GUIADO TATO, M. (2002). *Génesis de la aceleración internacionalizadora*. En *Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en los mercados extranjeros*. Madrid: Ed Pirámide.
- KOTLER, P. (2000). *La decisión del programa de Marketing*. En *Dirección de Marketing. Edición del milenio*. Madrid: Pearson Educación, S.A
- LAMBIN, J-J. (1995). *La tesis del Marketing global o transnacional*. En *Marketing Estratégico*. Madrid: Mc Graw Hill /Interamericana de España, S.A.
- LEVITT, T. (1983). *The Globalization of Markets*. *Harvard Business Review*. Cambridge.
- MAHMOUD, B. (2015). *Benefiting Commercially from Untapped Plant Natural Resources: Caper as a case study*. National Agricultural Policy Center. Damasco: Ministry of Agriculture and Agrarian Reform.

- OLIVA, F. & DORADO MUÑOZ, M. (2012). *Contratación y Propiedad Industrial e Intelectual en el Comercio Internacional*. En *Manual de Comercio Internacional*. Sevilla: Editorial Extenda- Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A.
- PLA BARBER, J. & LEÓN DARDER, F. (2008). *La decisión de entrada en los mercados internacionales*. En *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- PORTER, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. New York: Free Press.
- RECHE, J. (1967). *Cultivo del alcaparro o tapanera, Hojas Divulgadoras*. Madrid: Ministerio de Agricultura.
- RUIZ, J.L. & LEAL JIMÉNEZ, A. (2012). *Marketing Internacional*. En *Manual de Comercio Internacional*. Sevilla: Editorial Extenda- Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A.
- TÉLLEZ VALLE, C. (2012). *Fomento y atracción de inversiones*. En *Manual de Comercio Internacional*. Sevilla: Editorial Extenda- Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A.

WEBGRAFÍA

- AGRUCAPERS. Disponible en www.agrucapers.es/. Último acceso el 14/7/2016.
- BANCO DE SANTANDER TRADE PORTAL. Disponible en <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/rusia/politica-y-economia>. Último acceso el 8/7/2016.
- BANCO DE SANTANDER TRADE PORTAL. Disponible en www.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/rusia/entorno-legal. Último acceso el 3/6/2016.
- BBC. Disponible en www.bbc.com/mundo/noticias/2014/09/140907_ukrania_sanciones_occidentales_sobre_rusia_bd. Último acceso el 11/7/2016.
- CÁMARAS DE COMERCIO. Disponible en www.aduanas.cameras.org/index.php?PHPSESSID=ad1df311b2af4005a56c31151c1b309b&login=&pass=&impexp=E&anno=15&mes=00&meses=%2200%22&producto=TA&codprod=20019097&areanacional=PR&codareanac=&areainternac=PS&codareainter=&result=PS&orden=LOCAL&tipo=ORGDES. Último acceso el 22/7/2016.
- CÁMARA DE COMERCIO HISPANO RUSA. Disponible en www.hispanorusa.com/, Último acceso el 12/7/2016.
- CINCO FUERZAS DE PORTER. Disponible en www.5fuerzasdeporter.com/. Último acceso el 14/6/2016.
- COAG. Disponible en www.coag.org/, Último acceso el 20/7/2016.
- COFACE. Disponible en www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Russian-Federation?lien_externes_oui=Continuar. Último acceso el 14/7/2016.
- CONSEJO EUROPEO. Disponible en www.consilium.europa.eu/es/policies/sanctions/ukraine-crisis/. Último acceso el 2/6/2016.
- DIARIO EXPANSIÓN. Disponible en www.datosmacro.com/mercado-laboral/salario-medio/espana. Último acceso el 22/6/2016.
- DIARIO EXPANSIÓN. Disponible en www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion. Último acceso el 2/7/2016.
- DIARIO EXPANSIÓN. Disponible en www.datosmacro.com/pib/rusia. Último acceso el 4/7/2016.

- DIDACTALIA. Disponible en mapasinteractivos.didactalia.net. Último acceso el 22/7/2016.
- EL SERPIS. Disponible en www.serpis.com/empresa.html. Último acceso el 14/6/2016.
- EUROMONITOR INTERNATIONAL. Disponible en www.euromonitor.com/russia. Último acceso el 12/7/2106.
- EUROPEAN COMMISSION. Disponible en www.madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm. Último acceso el 5/6/2016.
- F.J.SANCHEZ. Disponible en www.fjsanchez.com. Último acceso el 27/7/2016.
- FRESH PLAZA. Disponible en www.freshplaza.es/article/74138/Bonduelle-L%C3%ADder-en-el-mercado-de-Rusia-durante-al-menos-20-a%C3%B1os. Último acceso el 22/7/2016.
- GRUPO BANCO MUNDIAL. Disponible en www.doingbusiness.org/rankings/RUS. Último acceso el 19/7/2016.
- ICEX. Disponible en www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/index.html?idPais=RU. Último acceso el 4/7/2016.
- KONTINENT. Disponible en www.7cont.ru/. Último acceso el 3/6/2016.
- NEW COUNSEL. Disponible en www.newcounsel.org/index.php/tramites?id=166. Último acceso el 22/7/2016.
- OCDE. Disponible en www.oecd.org/tad/xcred/cre-crc-current-english.pdf. Último acceso el 22/7/2016.
- PEREKRESTOK. Disponible en www.perekrestok.ru. Último acceso el 28/7/2016.
- RUSIA MÍA. Disponible en www.rusiamia.com/cultura_rusa.html. Último acceso el 8/6/2016.
- SERVICIO FEDERAL DE ADUANAS DE RUSIA. Disponible en www.stat.customs.ru/apex/f?p=201:3:2412081594874524::NO. Último acceso el 20/7/2016.
- SPUTNIK MUNDO. Disponible en mundo.sputniknews.com/economia/20160523/1059973630/veto-sanciones-. Último acceso el 15/6/2016.
- TELESUR. Disponible en www.telesurtv.net/multimedia/Exportaciones-Latinoamerica-Rusia. Último acceso el 10/6/2016.

- THE OBSERVATORY OF ECONOMIC COMPLEXITY. Disponible en atlas.media.mit.edu/es/profile/country/rus/. Último acceso el 27/7/2016.
- UN COMTRADE. Disponible en comtrade.un.org/. Último acceso el 3/7/2016.
- UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. Disponible en hdr.undp.org/en/countries/profiles/RUS. Último Acceso el 4/6/2016.
- UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. Disponible en gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Russian%20Retailers%20Modify%20Strategies%20as%20Economy%20Slows_Moscow%20ATO_Russian%20Federation_3-2-2015.pdf.
- X 5 RETAIL GROUP. Disponible en www.just-food.com/companies/x5-retail-group_id305. Último acceso el 22/7/2016.

10. ANEXOS

ANEXO 1.1, EXPORTACIONES DE MARRUECOS AÑO 2015 CODIGO 071190

AÑO	FLUJO	DESTINO	EXP	CODIGO	VALOR (\$)	PESO N.(KGS)
2015	Export	Australia	Morocco	71190	35.205	23.562
2015	Export	Brazil	Morocco	71190	1.055.554	707.370
2015	Export	Canada	Morocco	71190	606.478	440.610
2015	Export	China	Morocco	71190	6.457	720.000
2015	Export	Croatia	Morocco	71190	40.807	14.400
2015	Export	Denmark	Morocco	71190	129.572	35.173
2015	Export	El Salvador	Morocco	71190	77.456	40.056
2015	Export	France	Morocco	71190	892.828	369.460
2015	Export	Germany	Morocco	71190	157.692	62.936
2015	Export	Greece	Morocco	71190	186.874	62.580
2015	Export	Guatemala	Morocco	71190	36.854	27.522
2015	Export	Italy	Morocco	71190	12.529.508	5.437.808
2015	Export	Japan	Morocco	71190	342.344	76.440
2015	Export	Mexico	Morocco	71190	343.247	183.125
2015	Export	Netherlands	Morocco	71190	89.646	50.635
2015	Export	Peru	Morocco	71190	66.583	21.200
2015	Export	Poland	Morocco	71190	8.181	4.192
2015	Export	Russia	Morocco	71190	9.116	8.126
2015	Export	Serbia	Morocco	71190	2.340	1.946
2015	Export	Slovakia	Morocco	71190	1.402	1.100
2015	Export	Slovenia	Morocco	71190	202.000	141.000
2015	Export	Spain	Morocco	71190	10.392.278	5.128.441
2015	Export	Switzerland	Morocco	71190	621.773	155.074
2015	Export	Turkey	Morocco	71190	1.273.881	747.034
2015	Export	United King	Morocco	71190	406.709	141.630
2015	Export	USA	Morocco	71190	46.340	13.600
TOTAL	Export		Morocco		29.561.125	14.615.020

FUENTE: UM COMTRADE

ANEXO 1.2, EXPORTACIONES DE TURQUÍA AÑO 2015 CODIGO 071190

AÑO	FLUJO	DESTINO	EXP	CODIGO	VALOR (\$)	PESO N.(KGS)
2015	Export	Philippines	Turkey	71190	1.941	1.140
2015	Export	Argentina	Turkey	71190	5.099	2.024
2015	Export	Australia	Turkey	71190	505.511	251.013
2015	Export	Belgium	Turkey	71190	252.580	82.158
2015	Export	Bolivia	Turkey	71190	194.000	34.000
2015	Export	Brazil	Turkey	71190	496.647	312.297
2015	Export	Bulgaria	Turkey	71190	184.451	280.925
2015	Export	Canada	Turkey	71190	239.639	174.172
2015	Export	China	Turkey	71190	39.557	4.890
2015	Export	Ethiopia	Turkey	71190	168.000	450.000
2015	Export	Estonia	Turkey	71190	112.567	23.256
2015	Export	Finland	Turkey	71190	1.678	64.000
2015	Export	France	Turkey	71190	237.406	92.704
2015	Export	Germany	Turkey	71190	642.361	419.293
2015	Export	Greece	Turkey	71190	1.931.980	955.056
2015	Export	Hungary	Turkey	71190	404.010	157.698
2015	Export	Ireland	Turkey	71190	54.875	39.690
2015	Export	Italy	Turkey	71190	2.687.250	1.362.446
2015	Export	Japan	Turkey	71190	28.238	5.610
2015	Export	Netherlands	Turkey	71190	1.321.278	371.092
2015	Export	Poland	Turkey	71190	214.252	96.120
2015	Export	Romania	Turkey	71190	45.041	42.240
2015	Export	Singapore	Turkey	71190	19.820	11.190
2015	Export	South Africa	Turkey	71190	1.314	720.000
2015	Export	Spain	Turkey	71190	1.818.880	728.849
2015	Export	Switzerland	Turkey	71190	20.904	6.291
2015	Export	Thailand	Turkey	71190	80.000	5.000
2015	Export	United King	Turkey	71190	2.579	21.015
2015	Export	USA	Turkey	71190	16.695	6.168
TOTAL	Export		Turkey		11.216.002	6.720.337

FUENTE: UM COMTRADE

EXPORTACIÓN DE ALCAPARRAS A LA FEDERACIÓN RUSA

ANEXO 1.3, EXPORTACIONES DE UZBEKISTAN AÑO 2015 CODIGO 071190

AÑO	FLUJO	DESTINO	EXP	CODIGO	VALOR (\$)	PESO N.(KGS)
2015	Export	Belgium	Uzbekistan	71190	98.094	28.800
2015	Export	Greece	Uzbekistan	71190	61.115	14.400
2015	Export	Italy	Uzbekistan	71190	27.690	14.400
2015	Export	Spain	Uzbekistan	71190	169.367	57.600
2015	Export	Turkey	Uzbekistan	71190	6.829.090	2.832.760
TOTAL	Export		Uzbekistan		7.185.356	2.947.960

FUENTE: UM COMTRADE

ANEXO 1.4, EXPORTACIONES DE KYRGYZSTAN AÑO 2015 CODIGO 071190

AÑO	FLUJO	DESTINO	EXP	CODIGO	VALOR (\$)	PESO N.(KGS)
2015	Export	Turkey	Kyrgyzstan	71190	4.340.465	2.545.076
TOTAL	Export		Kyrgyzstan		4.340.465	2.545.076

FUENTE: UM COMTRADE

ANEXO 1.5, EXPORTACIONES DE SIRIA AÑO 2015 CODIGO 071190

AÑO	FLUJO	DESTINO	EXP	CODIGO	VALOR (\$)	PESO N.(KGS)
2015	Export	Brazil	Syria	71190	28.322	15.120
2015	Export	Cyprus	Syria	71190	92.457	43.560
2015	Export	France	Syria	71190	209.179	90.720
2015	Export	Germany	Syria	71190	2.068	390
2015	Export	Greece	Syria	71190	628.388	195.120
2015	Export	Italy	Syria	71190	122.307	59.760
2015	Export	Spain	Syria	71190	2.073.599	744.310
2015	Export	Turkey	Syria	71190	1.643.471	711.000
TOTAL	Export		Syria		4.799.791	1.859.980

FUENTE: UM COMTRADE

ANEXO 1.6, EXPORTACIONES DE IRAN AÑO 2015 CODIGO 071190

AÑO	FLUJO	DESTINO	EXP	CODIGO	VALOR (\$)	PESO N.(KGS)
2015	Export	Brazil	Iran	71190	48.936	20.700
2015	Export	Canada	Iran	71190	4.520	4.050
2015	Export	Greece	Iran	71190	30.424	14.400
2015	Export	Hungary	Iran	71190	86.094	28.800
2015	Export	Malaysia	Iran	71190	1.625	2.024
2015	Export	Spain	Iran	71190	1.160.928	259.200
2015	Export	Turkey	Iran	71190	446.055	577.948
TOTAL	Export		Iran		1.778.582	907.122

FUENTE: UM COMTRADE

ANEXO 1.7, EXPORTACIONES DE TÚNEZ AÑO 2015 CODIGO 071190

AÑO	FLUJO	DESTINO	EXP	CODIGO	VALOR (\$)	PESO N.(KGS)
2015	Export	Italy	Tunisia	71190	2.543.688	1.402.218
TOTAL	Export		Tunisia		2.543.688	1.402.218

FUENTE: UM COMTRADE

EXPORTACIÓN DE ALCAPARRAS A LA FEDERACIÓN RUSA

ANEXO 2.1, EXPORTACIONES DE MARRUECOS AÑO 2015 CODIGO 200599

AÑO	FLUJO	DESTINO	EXP	CODIGO	VALOR (\$)	PESO N.(KGS)	PREC MED
2015	Export	Australia	Morocco	200599	269.680	150.671	1,79
2015	Export	Belgium	Morocco	200599	547.794	368.600	1,49
2015	Export	Bosnia Herz	Morocco	200599	4.890	1.174	4,17
2015	Export	Brazil	Morocco	200599	8.547	826	10,35
2015	Export	Canada	Morocco	200599	8.012	4.357	1,84
2015	Export	Cabo Verde	Morocco	200599	2.006	1.472	1,36
2015	Export	Chile	Morocco	200599	45.757	16.830	2,72
2015	Export	Denmark	Morocco	200599	816.326	237.272	3,44
2015	Export	France	Morocco	200599	2.446.574	1.178.087	2,08
2015	Export	Germany	Morocco	200599	19.557	8.365	2,34
2015	Export	Greece	Morocco	200599	200.226	103.756	1,93
2015	Export	Italy	Morocco	200599	300.790	187.270	1,61
2015	Export	Luxembourg	Morocco	200599	76.702	28.753	2,67
2015	Export	Mauritius	Morocco	200599	12.005	5.028	2,39
2015	Export	Mexico	Morocco	200599	2.134	420	5,08
2015	Export	Netherlands	Morocco	200599	100.503	46.227	2,17
2015	Export	N. Zealand	Morocco	200599	48.327	14.904	3,24
2015	Export	Norway	Morocco	200599	352	30	11,73
2015	Export	Pakistan	Morocco	200599	455	935	0,49
2015	Export	Poland	Morocco	200599	698.935	412.920	1,69
2015	Export	Russia	Morocco	200599	704	117	6,02
2015	Export	Serbia	Morocco	200599	48	17	2,82
2015	Export	Singapore	Morocco	200599	83	7	11,86
2015	Export	Slovenia	Morocco	200599	346	28	12,36
2015	Export	Spain	Morocco	200599	352.951	240.863	1,47
2015	Export	Switzerland	Morocco	200599	5.670	1.576	3,6
2015	Export	Thailand	Morocco	200599	35.144	9.341	3,76
2015	Export	United King	Morocco	200599	260.264	142.974	1,82
2015	Export	USA	Morocco	200599	999.153	274.573	3,64
TOTAL	Export		Morocco		1.653.659	669.379	2,47

FUENTE: UM COMTRADE

ANEXO 2.2. EXPORTACIONES DE TURQUÍA AÑO 2015 CODIGO 200599

AÑO	FLUJO	DESTINO	EXP	CODIGO	VALOR (\$)	PESO N.(KGS)	PREC MED
2015	Export	Albania	Turkey	200599	5.451	3.238	1,68
2015	Export	Australia	Turkey	200599	5.872.673	5.274.488	1,11
2015	Export	Belgium	Turkey	200599	3.535.669	1.886.904	1,87
2015	Export	Brazil	Turkey	200599	60.877	36.891	1,65
2015	Export	Bulgaria	Turkey	200599	367.404	247.698	1,48
2015	Export	Canada	Turkey	200599	1.778.395	757.112	2,35
2015	Export	Chile	Turkey	200599	114.950	45.282	2,54
2015	Export	China	Turkey	200599	24.878	18.509	1,34
2015	Export	Denmark	Turkey	200599	840.993	385.456	2,18
2015	Export	France	Turkey	200599	1.465.960	649.148	2,26
2015	Export	Germany	Turkey	200599	23.902.879	13.824.048	1,73
2015	Export	Greece	Turkey	200599	2.628.536	1.418.664	1,85
2015	Export	Italy	Turkey	200599	1.295.983	867.191	1,49
2015	Export	Malaysia	Turkey	200599	7.967	12.958	0,61
2015	Export	Moldova	Turkey	200599	59.296	44.800	1,32
2015	Export	Netherlands	Turkey	200599	3.411.617	1.684.837	2,02
2015	Export	N. Zealand	Turkey	200599	831.956	593.475	1,4
2015	Export	Norway	Turkey	200599	255.790	149.689	1,71
2015	Export	Portugal	Turkey	200599	47.686	14.280	3,34
2015	Export	Romania	Turkey	200599	160.279	99.004	1,62
2015	Export	Russia	Turkey	200599	303.048	323.551	0,94
2015	Export	Saudi Arabia	Turkey	200599	5.984.007	4.148.000	1,44
2015	Export	Slovenia	Turkey	200599	37.292	10.985	3,39
2015	Export	Spain	Turkey	200599	2.525.688	1.472.227	1,72
2015	Export	Sweden	Turkey	200599	1.238.722	605.000	2,05
2015	Export	Switzerland	Turkey	200599	583.848	302.181	1,93
2015	Export	Macedonia	Turkey	200599	130.181	197.321	0,66
2015	Export	United King	Turkey	200599	3.386.921	1.752.469	1,93
2015	Export	USA	Turkey	200599	16.144.650	8.305.391	1,94
TOTAL	Export		Turkey		77.003.596	45.130.797	1,71

FUENTE: UM COMTRADE

EXPORTACIÓN DE ALCAPARRAS A LA FEDERACIÓN RUSA

ANEXO 3, EXPORT ESPAÑOLAS AL RESTO DEL MUNDO EN 2015 Y EVOLUCIÓN VS 2014

PAIS	PESO (KGRS)	VALOR (€)	OP	% PESO	% VALOR
ESTADOS UNIDOS	7.386.452	19.195.204	999	3,26%	10,12%
REINO UNIDO	4.537.820	5.755.570	246	548,79%	140,12%
FRANCIA	3.627.557	5.181.449	548	10,88%	15,17%
CANADA	1.197.806	3.313.239	157	-6,14%	4,47%
PAISES BAJOS	1.135.885	1.972.064	55	-38,63%	25,71%
AUSTRALIA	714.653	1.813.643	110	23,36%	23,97%
CUBA	602.789	652.062	77	225,40%	178,84%
ITALIA	593.734	1.315.808	226	12,53%	7,62%
MEXICO	527.930	1.902.428	130	10,34%	11,64%
PORTUGAL	490.455	760.736	290	1,68%	-6,17%
ALEMANIA	308.163	726.664	124	-0,81%	4,27%
INDIA	261.369	424.591	55	11,62%	52,48%
ARABIA SAUDI	231.773	155.567	28	-22,83%	-12,51%
POLONIA	218.569	663.246	77	8,30%	4,24%
BRASIL	196.782	577.468	40	-13,08%	-13,55%
BELGICA	191.097	389.612	75	18,58%	8,10%
KUWAIT	175.915	139.941	16	57,69%	90,93%
ISRAEL	153.288	106.407	11	36,91%	-8,76%
CHILE	151.159	200.650	28	9,09%	-17,77%
AUSTRIA	150.874	304.468	27	27,27%	11,31%
JAPON	148.973	814.109	58	19,09%	9,79%
COREA DEL SUR	146.565	423.966	16	12,59%	6,79%
NUEVA ZELANDA	141.966	480.304	64	7,10%	7,73%
SUIZA	132.769	386.864	67	-3,72%	26,40%
DINAMARCA	131.247	506.224	61	18,77%	20,47%
RUSIA	131.018	389.882	40	-54,29%	-56,02%
REP DOMINICANA	123.430	218.685	110	-22,58%	-6,64%
SUECIA	120.440	547.228	81	-7,17%	-11,42%
CHINA	97.635	274.087	36	94,48%	81,75%
MAURITANIA	83.443	129.500	25	47,11%	-2,27%
URUGUAY	75.067	98.540	25	0,86%	8,36%
ARGENTINA	69.636	85.981	10	2,20%	-5,42%
ANDORRA	69.216	126.783	277	-11,51%	-2,42%
FILIPINAS	61.004	163.625	31	42,21%	38,28%
LITUANIA	56.800	104.477	24	35,89%	32,43%
MARRUECOS	51.418	39.562	18	-7,62%	-3,72%
RESTO 85 PAÍSES	953.179	2.885.207	1.019	-	-
TOTAL	25.447.876	53.225.843	5.281	19,68%	15,08%

FUENTE: Aduanas.Cámaras.org.

ANEXO 4, DECLARACIÓN ADUANERA DE IMPORTACIÓN

10067431



ДЕКЛАРАЦИЯ НА ТОВАРЫ 1

2 Отправитель/Экспортёр					1 ДЕКЛАРАЦИЯ		3	
8 Получатель					3 Формы	4 Стр. с/м	5	
14 Декларант					5 Входящий	6 Входящий	7 Справочный номер	
18 Информация и страна регистрации владельца транспорта при отправлении/привозе					9 Лист отправления на таможенную декларацию №			
20 Информация и страна регистрации владельца транспорта, связанного с товаром					10 Стр. левая часть	11 Стр. правая часть	12 Общая таможенная стоимость	
23 Вид транспорта					15 Страна происхождения		16 Код страны стр.	17 Код страны назначения
27 Вид транспорта					18 Страна происхождения		19 Страна назначения	
31 Грузовые места и описание товаров					21 Код		22 Страна поставок	
34 Маркировка и количество - Платная маркировка - Количество и описательные особенности					24		25 Код валюты	26 Коэффициент обмена
35					28		30	
36					32		33	
37					34		35	
38					36		37	
39					38		39	
40					40		41	
41					42		43	
42					44		45	
43					46		47	
44					48		49	
45					50		51	
46					52		53	
47					54		55	
48					56		57	
49					58		59	
50					60		61	
51					62		63	
52					64		65	

1. Customs Import Declaration
2. Consignor/exporter
3. Declaration
4. Types

ANEXO 4, (CONTINUACIÓN) DECLARACIÓN ADUANERA DE IMPORTACIÓN

5. Loading lists
6. Total number of items
7. Total packages
8. Reference number
9. Consignee
10. Person responsible for financial settlement
11. Country of the first destination/last consignment
12. Trading country/country of manufacture
13. Total customs value
14. Declarant
15. Country of dispatch/export
16. Country of dispatch/export code
17. Country of destination code
18. Country of origin
19. Country of destination
20. Identity and country of registration of means of transport at departure
21. Container
22. Terms of delivery
23. Identity and country of registration of active means of transport
24. Currency and total invoiced value of goods
25. Exchange rate
26. Nature of the transaction
27. Mode of transport at the border
28. Inland mode of transport
29. Place of loading/unloading
30. Financial and banking data
31. Office of departure/entry
32. Location of goods
33. Packages and description of goods
34. Marks and numbers - container number
35. Item number
36. Commodity code
37. Country of origin code
38. Gross weight (kg)
39. Preference
40. Procedure
41. Net weight (kg)
42. Quota
43. General declaration/previous document
44. Supplementary units
45. Invoiced value of goods
46. MOS (method of customs valuation) code
47. Additional information/documents submitted
48. Customs value
49. Statistical value

ANEXO 4, (CONTINUACIÓN) DECLARACIÓN ADUANERA DE IMPORTACIÓN

50. Calculation of taxes
51. Type
52. Tax base
53. Rate
54. Amount
55. Method of payment
56. Total
57. Deferred payment
58. Details of customs warehouse
59. Accounting details
60. Intended offices (and countries) of transit
61. Guarantee not valid for
62. Code
63. Customs office (and country) of destination
64. Place and date

ANEXO 6, FACTURA COMERCIAL

RECHNUNG - INVOICE - СЧЕТ

Verkäufer (Name, Anschrift, Staat) <i>Seller (Name, address, country) - Продавец (фамилия, адрес, государство)</i>	Ort und Datum der Ausstellung <i>Place and date of issue - Место и дата выставления</i> Rechnungsnummer <i>Invoice No. - № счета</i>						
Empfänger (Name, Anschrift, Staat) <i>Consignee (Name, address, country) - Получатель (фамилия, адрес, государство)</i>	Käufer (wenn ein anderer als der Empfänger) <i>Buyer (if other than consignee) - Покупатель (если он не получатель)</i>						
	Ursprungsland <i>Country of Origin - Страна происхождения товара</i>						
Angaben über die Beförderung <i>Transport information - Данные о перевозке</i>	Liefer- und Zahlungsbedingungen <i>Terms of delivery and payment - Условия поставки и платежей</i>						
<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="336 837 1023 898"> Zeichen und Nummern, Anzahl und Art der Packstücke; Warenbezeichnung, Menge <i>Marks and numbers, No. and kind of packages; Description of Goods, Quantity</i> Знаки и номера, количество и вид упаковок; наименование товара, количество </th> <th data-bbox="1023 837 1182 898"> Einzelpreis <i>Unit Price</i> Цена за штуку </th> <th data-bbox="1182 837 1339 898"> Betrag <i>Amount</i> Сумма </th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3" style="height: 200px;"> <div style="position: absolute; top: 50%; left: 50%; transform: translate(-50%, -50%); opacity: 0.5; font-size: 4em; pointer-events: none;"> SPECIMEN </div> </td> </tr> </tbody> </table>		Zeichen und Nummern, Anzahl und Art der Packstücke; Warenbezeichnung, Menge <i>Marks and numbers, No. and kind of packages; Description of Goods, Quantity</i> Знаки и номера, количество и вид упаковок; наименование товара, количество	Einzelpreis <i>Unit Price</i> Цена за штуку	Betrag <i>Amount</i> Сумма	<div style="position: absolute; top: 50%; left: 50%; transform: translate(-50%, -50%); opacity: 0.5; font-size: 4em; pointer-events: none;"> SPECIMEN </div>		
Zeichen und Nummern, Anzahl und Art der Packstücke; Warenbezeichnung, Menge <i>Marks and numbers, No. and kind of packages; Description of Goods, Quantity</i> Знаки и номера, количество и вид упаковок; наименование товара, количество	Einzelpreis <i>Unit Price</i> Цена за штуку	Betrag <i>Amount</i> Сумма					
<div style="position: absolute; top: 50%; left: 50%; transform: translate(-50%, -50%); opacity: 0.5; font-size: 4em; pointer-events: none;"> SPECIMEN </div>							

32272 München, Postfach 1261, Telefon 05 71 828 23 0, Telex 09 71 18 50 23 33
 60333 Frankfurt/AM, Telegrafamt 15, Telefon 0 69 29 20 70, 97 + 08, Telex 0 69 7 37 79 84
 50001 Köln, Telegrafamt 15, Telefon 0 21 24 11 11, Telex 0 21 24 11 11 28
 53115 Bonn, Telegrafamt 15, Telefon 0 2 28 1 72 45 45, Telex 0 2 28 1 72 45 45
 10953 Berlin, Telegrafamt 44 N/O (Frankfurt), Telefon 0 30 7 39 6 50 08, Telex 0 30 7 39 6 40 05

WILHELM KÖHLER VERLAG
 Bestell-Nr. 913



ANEXO 7, PACKING LIST

Packliste / Packing Specification / Liste de Colisage /
Lista de Paquetes / Lista dos Volumes / Упаковочная спецификация

Markierung Shipping marks Marquage Marcacion Marcação Маркировка		Gesamt Brutto Gross / Brut total Bruto Total Bruto Total Всего брутто		Gesamt Netto Netto Total Neto Total Neto Total Всего нетто	
Zeichen Numbers Collis No. Numeros Numeros Знак	Brutto Gross Brut Bruto Bruto Брутто	Netto Net Net Neto Neto Нетто	Maße Dimensions cms Medidas Medidas Размеры	Inhalt Content Contenu Contenido Conteudo Содержимое	

SPECIMEN

ANEXO 8, PASAPORTE DE COMPRA DE DIVISAS

1 Код формы по ОКУД 0406005

2 Форма 1

3

Наименование банка ПС

Паспорт сделки от **4** № **5** | | | | | / | | | | | / | | | | | / | |

1. Сведения о резиденте 6

1.1. Наименование **7**

1.2. Адрес: Субъект Российской Федерации **8**
 Район **9**
 Город **10**
 Населенный пункт **11**
 Улица (проспект, переулок и т. д.) **12**
 Номер дома (владение) **13** Корпус (строение) **14** Офис (квартира) **15**

1.3. Основной государственный регистрационный номер **16** | | | | | | | | | | | | | | |

1.4. ИНН/КПП **17** | | | | | | | | | | / | | | | | | |

2. Реквизиты нерезидента (нерезидентов) 18

Наименование	20 Страна	
	наименование	код
1	2	3
19	21	22
...		

3. Общие сведения о контракте 23

№	Дата	26 Валюта контракта		Сумма контракта	Дата завершения исполнения обязательств по контракту
		наименование	код		
1	2	3	4	5	6
24	25	27	28	29	30

4. Сведения об оформлении, переводе и закрытии паспорта сделки 31

№ п/п	Регистрационный номер банка ПС	Дата принятия паспорта сделки при его переводе	Дата закрытия паспорта сделки	Основание закрытия паспорта сделки
1	2	3	4	5
32	33	X 34	35	36

5. Сведения о переоформлении паспорта сделки 37

№	Дата 40	Документ, на основании которого внесены изменения в паспорт сделки	
		№	дата
38	39	41	42

6. Сведения о ранее оформленном паспорте сделки по контракту 43

| | | | | | / | | | | | / | | | | | / | |

7. Справочная информация 44

7.1. Способ и дата представления резидентом документов для оформления (переоформления, принятия на обслуживание, закрытия) паспорта сделки **45** | | | |

7.2. Способ и дата направления резиденту оформленного (переоформленного, принятого на обслуживание, закрытого) паспорта сделки **46** | | | |

1. Forms classification code
2. Form no. 1
3. Name of the bank of the Passport of Deal
4. Date of the Passport of Deal

ANEXO 8. (CONTINUACIÓN) PASAPORTE DE COMPRA DE DIVISAS

5. Number of the Passport of Deal
6. Information on the resident
7. Name
8. Address - territorial subject of the Russian Federation
9. District
10. City
11. Community
12. Street (avenue)
13. House number
14. Building
15. Office (flat)
16. Primary state registration number
17. Taxpayer identification number (INN)
18. Information on the non-resident
19. Name
20. Country
21. Name
22. Code
23. General information on the contract
24. Number
25. Date of signing
26. Currency of price
27. Name
28. Code
29. Value
30. Expire date of the contractual obligations
31. Information on the issue
32. Number
33. Date
34. Registration number of the bank of the Passport of Deal
35. Date of acceptance of the Passport of Deal in case of transmissions
36. Date of closing of the Passport of Deal
37. Reason for closing the Passport of Deal
38. Information on the reissue of the Passport of Deal
39. Number
40. Document on the basis of which amendments of the Passport I have been carried out
41. Number
42. Date
43. Information on a Passport of Deal previously issued for the same contract
44. Reference information
45. Form and date of presentation of all documents for the issue
46. Form and date of issue of the issued (reissued, activated, closed) Passport of Deal

ANEXO 10, CERTIFICADO DE INSCRIPCIÓN FISCAL



1 Стр. 001

2 Форма № Р11001
3 Код по КНД 1111501

**4 Заявление
о государственной регистрации юридического лица при создании**

1. Наименование юридического лица на русском языке 5

1.1. Полное 6

1.2. Сокращенное 7

2. Адрес (место нахождения) постоянно действующего исполнительного органа юридического лица (в случае отсутствия постоянно действующего исполнительного органа юридического лица - иного органа или лица, имеющих право действовать от имени юридического лица без доверенности), по которому осуществляется связь с юридическим лицом 8

2.1. Почтовый индекс 9

2.2. Субъект Российской Федерации 10
(код)

2.3. Район (уезд и т.п.) 11

Наименование района (уезда и т.п.) 12

--

--

2.4. Город (волость и т.п.) 13

Наименование города (волости и т.п.) 14

--

--

15 Для служебных отметок регистрирующего органа

ANEXO 10. (CONTINUACIÓN) CERTIFICADO DE INSCRIPCIÓN FISCAL

1. Page number
2. Form number
3. Tax authority code
4. Application for a state registration in order to found a legal person
5. Name of the legal person in Russian
6. Full name
7. Short name
8. Address (location) of the permanent executive body of the legal person
9. Postal code
10. Region of the Russian Federation
11. District
12. Name of the district
13. City
14. Name of the city
15. For official remarks of the registering body
16. Community
17. Name of the community
18. Street
19. Name of the street
20. House
21. House number
22. Building
23. Building number
24. Office
25. Office number
26. Data on the size of the commercial organisation
27. Authorised capital
28. Contributed capital
29. Capital fund
30. Mutual fund
31. Amount in RUB
32. Data on the holder of the register of shareholders of the joint-stock company
33. Founded joint-stock company
34. Registrar
35. Data on the registrar must be given in page K of the application
36. Page B of the application (if applicable)
37. Data on the foreign legal person as founder
38. Full name
39. Data on registration in the country of origin
40. Country of origin
41. Registration date
42. Registration number
43. Name of the registering body
44. Address (location) in the country of origin
45. Taxpayer identification number (INN) (if applicable)

ANEXO 10. (CONTINUACIÓN) CERTIFICADO DE INSCRIPCIÓN FISCAL

46. Share within the authorised capital
47. Nominal value in RUB
48. Size of the share (as percentage or in decimal or partial fractions)
49. As percentage
50. In decimal fraction
51. In partial fraction
52. To be indicated in case of limited liability companies

ANEXO 11, CERTIFICADO ESTATAL DE CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE UNIÓN EUROASIÁTICA

1  2 ТАМОЖЕННЫЙ СОЮЗ
3 ДЕКЛАРАЦИЯ О СООТВЕТСТВИИ

Заявитель 4 _____

в лице 5 _____

заявляет, что 6 _____

соответствует требованиям 7 _____

Декларация о соответствии принята на основании 8 _____

Дополнительная информация 9 _____

Декларация о соответствии действительна с даты регистрации по _____
_____ включительно 10

_____ 11 _____ 12
(подпись) (инициалы и фамилия руководителя организации-заявителя
или физического лица, зарегистрированного в качестве
индивидуального предпринимателя)

м.п. 13

Сведения о регистрации декларации о соответствии: 14

Регистрационный номер декларации о соответствии: ТС № 15 _____

Дата регистрации декларации о соответствии 16 _____

1. Eurasian conformity (EAC) logo
2. Customs union [now: EAEU]
3. Declaration of conformity
4. Applicant
5. Represented by
6. States that
7. Conforms to the following requirements
8. The declaration of conformity has been elaborated on the basis of
9. Additional information
10. The declaration of conformity is valid from the date of registration to
11. Signature
12. Full name of the managing director of the applying company
13. Seal
14. Proof of registration of the declaration of conformity
15. Registration number of the declaration of conformity, TS No.
16. Registration date of the declaration of conformity

ANEXO 12. CLÁUSULAS MÁS IMPORTANTES EN CONTRATO DE SUMINISTRO DE MERCANCÍAS

PAYMENT FOR GOODS AND SETTLEMENT BETWEEN THE PARTIES

2.1. Payment for the goods supplied shall be done in Euro by means of banking transfer on the Supplier's settlement account indicated in **the** present Contract, either on other settlement accounts of its counteragents according to its written instructions.

2.2. Conditions and timeframes of payment for each of the goods batch supplied within the frameworks of the present Contract shall be agreed upon by Parties in a précised specification signed by both Parties and constitutes an integral part thereof.

2.3. Timeframes and procedures of making payment shall be reflected in specification as follows:

2.3.1. Hundred percent advance payment for the goods batch made 20 (twenty) days prior to the planned date of delivering thereof;

2.3.2. Making payment for the goods batch within 180 (one hundred eighty) days of the date of delivering the appropriate batch. The payment within the limits of the said timeframes may be done by individual installments.

2.3.3. Making payment by means of documentary letter of credit established according to Purchaser's instructions in favor of Supplier the latest 5 days prior to the start of shipping goods. It is understood that the subject letter of credit shall be confirmed by the first class European bank agreed upon by the Parties that undertakes to make payment the latest 90 days of the date of submitting by Supplier the documents as follows: a) The relevant invoice (bill) – 1 original; b) Transportation document – 1 original, and c) Certificate of origin – 1 copy. All the documents above mentioned shall be presented in English. 2.3.3.1. The subject letter of credit shall provide the opportunity of making partial shipments and/or transfer of the relevant goods.

2.3.3.2. All banking expenses and commissions by the Purchaser's bank and the first class European bank connected with the said letter of credit (confirmation commission inclusive) shall be payable by Purchaser. All banking expenses and commissions by the Supplier's bank connected with the said letter of credit shall be payable by the Supplier. 2.4. Day of payment considers day of write-off of money resources from the account of the Purchaser.

2.5. In case of non-delivery either short delivery of goods according to the Contract terms and conditions the Supplier shall be liable to return in Russian Federation the relevant monetary funds paid to Supplier for goods that did not enter customs territory of the Russian Federation. The said refunding shall be done within 180 (one hundred eighty) calendar days of the date of transferring the relevant monetary funds by Purchaser.

DOCUMENTARY STAMPS

Under the condition of submitting by Purchaser documentary stamps at the Supplier's disposal, relations of Parties connected with marking goods with these stamps, conditions of the return of damaged and/or not used stamps and the responsibility of Supplier for loss and damaging the appropriate documentary stamps shall be regulated by Supplement No 2 to the present Contract signed by the parties concerned and constituting an integral part thereof.

ANEXO 12. (CONTINUACIÓN) CLÁUSULAS MÁS IMPORTANTES EN CONTRATO DE SUMINISTRO DE MERCANCÍAS

PURCHASER'S PROPERTY RIGHT ON BATCH OF THE PRODUCTS SUPPLIED For the purpose of the present Contract and in compliance with international rules of interpreting trade terms INCOTERMS 2000 (release of International Trade Chamber No 560) the Parties state that the property right on each shipped batch of products transfers from the Supplier to Purchaser as of the date of submitting goods at the carrier's disposal at the Supplier's warehouse. The act above mentioned shall be confirmed by the relevant mark in shipping and customs documents.

LIABILITY OF THE PARTIES

5.1. The Supplier is liable as follows:

5.1.1. To supply products with the quality and quantitative parameters in compliance with the applicable requirements in force in the producing country and country of Purchaser. The list of such parameters shall be agreed with Purchaser. The quality of the products has to correspond to the examples, which had passed the certification.

5.1.2. To transfer with the Shipper originals of the documents necessary for delivery, transportation and reception of Products which list is authorized by the current legislation of the Russian Federation, as follows: - Certificate of the goods origin (at presence); - Bill of lading; - Invoice/bill and/or a packing list in the cases specified in item 8.1.1; - the certificate of examination of the goods (at presence) - Other documents stipulated by the current legislation of the Russian Federation, required by the Purchaser. The Supplier shall give copies of the specified documents by inquiry of the Purchaser in specified by him quantity and terms.

The specified set of documents shall be prepared and forwarded with each transportation vehicle involved in operations. In a case if with a vehicle the complete set of documents is transferred not, the Supplier is obliged to present missing documents under the first requirement of the Purchaser and to the terms specified by it. Besides the Purchaser has the right to demand at any time granting of originals of the specified documents, and the Supplier is in turn obliged to present them to maximum short terms.

5.1.3. To bear all risks connected with the subject products according to procedures stipulated by article 6 of the present Contract and all expanses related thereto until the moment of handing over delivered goods at the Purchaser's disposal.

5.1.4 To provide observance of a temperature mode of transportation of Products, its quality providing full preservation, till the moment of transfer of Products to the Purchaser, and also to inform the Purchaser the specified data on norms of a temperature mode of transportation and storage of Products.

5.1.5. Within 30 calendar days prior to making the order of the documentary stamps the Supplier undertakes to present Purchaser the samples of products (4 of each of the products supplied) for certification. The subject products shall be sent to the following address: ++++++, or by own strength to lead certification of Products on its conformity to standards of the country of the Supplier and the Purchaser and to give certificates of conformity of Products in the terms specified in the present paragraph. The Supplier is responsible to present together with the samples of the product of the following :

ANEXO 12. (CONTINUACIÓN) CLÁUSULAS MÁS IMPORTANTES EN CONTRATO DE SUMINISTRO DE MERCANCÍAS

- a) certificate of origin;
- b) certificate of analysis;
- c) samples of the stickers;
- d) invoice;
- e) waybill/bill of lading
- f) other documents, requested by the Purchaser, needed for certification

5.2. The Purchaser is liable as follows:

5.2.1. To make payment for products according to article 2 of the present Contract.

5.2.2. To obtain at its own risk and expenses the necessary license and/or the other relevant permit issued by official agencies required for importing products, as well as to perform all other customs and other procedures to facilitate import of products at customs territory of the Russian Federation and the release thereof for domestic consumption.

5.2.3. To accept products and documents forwarded by the Supplier.

5.2.4. To bear expenses connected with products since the moment of the acceptance thereof.

RISK OF THE ACCIDENTAL PRODUCT LOSS

The risk of accidental damage, loss either injury of the goods being subject of the present Contract shall be incurred by the Supplier or Purchaser - depending upon the fact who of them possessed the property right on goods as of the moment of their accidental loss or damage.

SHIPMENT TIMEFRAMES

7.1. The delivery of products shall be effected within timeframes of 180 days since the date of signing the specified specification on each party of the goods.

7.2. By the Parties consent the time of delivery may be changed.

SHIPPING INSTRUCTIONS

8.1. It is understood that the Supplier's shipping documents shall contain the information as follows.

8.1.1. Data included into the invoice (addition to the invoice) or packing list: - number and date of the invoice (bill); - requisites of the Supplier and the Sender of the goods including telephone number, fax, e-mail; - requisites of the Purchaser including telephone number, fax, e-mail; - number of the application on purchase of documentary stamps; - quantity of goods; - name of goods; - kind of capacity; - quantity of capacities in packing; - quantity of packings; - net weight (weight of production in individual packing for retail); - gross weight; - capacity price; - number and date of the Contract; - shipment terms; - vehicle registration number; - series and number of documentary stamps put on products (the range of numbers of the put documentary stamps and number of the application shall be specified under each name of delivered products if the Supplier carried out marks of products by stamps marks); - currency of payment and payment conditions (in case of making payment by means of letter of credit).

ANEXO 12. (CONTINUACIÓN) CLÁUSULAS MÁS IMPORTANTES EN CONTRATO DE SUMINISTRO DE MERCANCÍAS

Invoice (bill) should be made out on the official form of the Supplier (at presence of such form), it is certified by a seal of the Supplier and it is signed by the head of the Supplier with decoding the signature. If delivery of Products on an invoice was carried out by several vehicles on each vehicle the packing list or addition to invoice including data which invoice should contain but concerning the separate vehicle.

8.1.2. Data included into certificate of the goods origin shall be in compliance with the number of boxes and bottles indicated in specification, the relevant invoice (bill), bill of lading.

8.1.3. Drawing up goods transportation documents shall be done by the Supplier according to requirements agreed by Parties in Supplement No 3 to the present Contract. The motor waybill has to include the invoice number.

8.2. Shipping products by Supplier shall be done only by agreement with the Purchaser. Before sending of Products the Supplier is obliged to receive confirmation of the consent of the Purchaser on sending of Products. Otherwise the Supplier has the right to refuse acceptance of the goods with reference on the Supplier of all charges on return of the goods (the custom charges, transport charges, charges on storage of the goods, charges on removal from production of documentary stamps and so forth). The Supplier pays to the Purchaser advance payment on payment of the specified charges proceeding from the sizes established by the legislation of the Russian Federation, and the prices which under comparable circumstances are usually raised for similar services.

PACKING AND MARKING OF PRODUCTS

9.1. Packing of products (forming cargo places): the products shall be packed in cardboard boxes stuck by a guarantee tape. Packing of products shall exclude the opportunity of the accidental damaging, spoiling, destruction of products and the loss of their quality in course of the prolonged transportation, warehousing and handling goods in compliance with the applicable Supplier's requirements. The risk of damage or shortage of the goods in case of its wrong packing is carried by the Supplier.

9.2. Each cardboard box shall be properly marked in accordance with the appropriate product name, capacity and type of the containers used.

9.3. Corking to each separate capacity should correspond to the requirements coordinated by the parties in the Supplement No 4 to present contract.

QUALITY OF PRODUCTS

11.1. Quality of products shall be in full compliance with the relevant samples agreed upon in course of concluding the present Contract, the applicable requirements of the manufacturing country and provisions of the Russian standards in force inclusive.

11.2. The Supplier confirms conformity of quality of Products with following documents, issued by competent authorities of the country of goods origin in respect of each of the products batch: -quality certificate of the production issued by the Supplier; -Product trial protocols (analysis certificates). - The certificate of the quality certified by authorized organization of a country of origin of the goods.

ANEXO 12. (CONTINUACIÓN) CLÁUSULAS MÁS IMPORTANTES EN CONTRATO DE SUMINISTRO DE MERCANCÍAS

ACCEPTANCE OF PRODUCTS

12.1. Acceptance of products by quality and quantity shall be done in a warehouse of the Purchaser. At the moment of a unloading from a vehicle there should be representatives of the Purchaser, representatives of a commercial warehouse (CW). In case of revealing in course of acceptance either handing over goods for storage at CW any short delivery, damage or spoiling goods or their respective packing as well as any inconsistencies between the actual product names and data containing in transportation document, revealing goods without documents and documents without goods, the appropriate carrier's statement shall be prepared duly signed by representatives of the Purchaser and representatives of a commercial warehouse (CW). The Supplier shall be informed within 72 hours for taking coordinated decisions.

CLAIMS

13.1. The Purchaser is entitled to present claims (those related to the products quality inclusive) until the Warranty period is finished and if it is not established within one year from the moment of delivery of the goods. In case if the quality of products is not in compliance of requirements of the present Contract due to reasons related to the Supplier, then the Purchaser shall be entitled to refuse the acceptance thereof (under the condition that the fact of the incompliance of quality of the products supplied with provisions of the present Contract shall be duly reflected in the relevant carrier's statement and confirmed by conclusion issued by Arbitration Laboratory, and/or any other laboratory, registered in the system of Gosstandards of Russian Federation and in the system of the State Sanitary-and-Epidemiologic Institution and/or by the act of investigation, registered by the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation). In such case the Supplier shall be liable to accept back inferior goods and indemnify all expenses related thereto (customs duties paid, transport charges, cost of the goods storage and any other expenses outlined in the relevant incompliance protocol). The Supplier pays to the Purchaser advance payment on payment of the specified charges proceeding from the sizes established by the legislation of the Russian Federation, and the prices which under comparable circumstances are usually raised for similar services. Advance payment is paid under the account of the Purchaser. It is understood that inferior goods may be destroyed according to the preliminary written Supplier's consent as per the applicable procedures stated by the Parties and the current legislation of the Russian Federation. 13.2. Should any differences/disputes arise in respect of the goods quality the final products examination shall be done by Arbitration Laboratory. The samples for trials shall be randomly picked up from the appropriate products batch. The results of the analysis made by the said laboratory shall be deemed unappealable and final and binding

for both Parties, any other third parties inclusive. The cost of examination shall be covered by the guilty party. In case of inadequate quality of the goods the Purchaser has the right to carry out the rights stipulated by item 13.1. of the present Contract concerning this part of the goods.

RESPONSIBILITY OF THE PARTIES 14.1. In case of non-observance of the stated timeframes of the products delivery indicated in item 7.1 of the present Contract or the appropriate supplements thereto, i.e. if the delay in the delivery exceeds twenty calendar days, upon forwarding the relevant Supplier-addressed written notice the Purchaser either the other authorized person shall be entitled as follows:

ANEXO 12. (CONTINUACIÓN) CLÁUSULAS MÁS IMPORTANTES EN CONTRATO DE SUMINISTRO DE MERCANCÍAS

14.1.1. To agree upon with Supplier the new delivery timeframes, or

14.1.2. To reject the subject products delivery.

14.1.3. In cases implied by items 14.1.1 and 14.1.2 (under the condition that the products shall be subject of attesting by the documentary stamps attached) the Supplier besides other duties stipulated by the present Contract and the current legislation shall be liable to perform the specified actions as well as to indemnify Purchaser for the expenses sustained in size and according to procedures agreed upon by Parties in Supplement No 2 to the present Contract.

14.2. Any information communicated by one party to another within the period of validity of the present Contract that contains data related to the subject thereof (including its sensitive conditions the disclosure of which may incur damage to the other party) shall be deemed confidential and is not subject to disclosure in favor of any third persons whatsoever – excluding situations specifically provided by the applicable laws of the Russian Federation.

14.3. Parties' obligations regarding confidentiality and non-disclosure of information shall not be extended on data referred to public domain.

14.4. In case of the delivery of inferior products the Supplier shall be liable to pay compensates to the Purchaser all charges which it in this connection will carry. It is understood that payment of such penalty does not release Supplier from the liability to perform its respective obligations specified in article 13 of the present Contract as well as indemnifying Purchaser with sum of all costs connected with return either the destruction of inferior products

ARBITRATION AND APPLICABLE LAW

16.1. Should any disputes or differences arise by virtue of the present Contract or in connection therewith, the Parties undertake to do their utmost to settle the said disputes and differences by means of negotiations. If the 1 fail to reach an agreement within 10 days than all disputes between the 1 regarding on the present Contract shall be referred for consideration by Arbitration Court on the location of the Purchaser. Decisions of Arbitration Court are obligatory for both Parties.

16.2. The law applicable to the present contract is law of the Russian Federation.

CLOSING PROVISIONS

17.1. The present Contract enters in force effective the moment of its authorization by the Parties concerned and shall be valid until «31» December, After expiry of the term of action of the present Contract, term of its action will be prolonged for each next calendar year until any of the parties beforehand (but not later than 30 (Thirty) days prior to the termination of the current term) in writing will not notify other party on refusal in its subsequent prolongation.

17.2. Effective the moment of authorization of the present Contract all preceding negotiations and correspondence of the Parties related the subject thereof shall be deemed null and void and only terms and provisions of the present Contract shall be applicable. 17.3. Neither party is entitled to transfer its respective obligations stem from the Contract in favor of any third persons without the expressed written consent of the other party thereof.

ANEXO 12. (CONTINUACIÓN) CLÁUSULAS MÁS IMPORTANTES EN CONTRATO DE SUMINISTRO DE MERCANCÍAS

17.4. The Contract in question may be canceled by the mutual written consent of the Parties, in case of non-performance or improper performance by Parties of their respective obligations related thereto, either in case of the occurrence of force majeure circumstances. In all other cases the Contract shall be deemed ceased upon complete discharge by Parties of all their respective contractual obligations. It is understood that any of the Parties is entitled to demand registration of fact of the performance of their contractual obligations by means of protocol signed by their authorized representatives. In case if one of the Parties did not perform or improperly perform its respective obligations before the other party of the Contract the latter one shall be entitled to cancel thereof upon sending the appropriate written notice addressed to guilty party. The notice above mentioned may provide the relevant time for the performance of not fulfilled obligations, either rectification of the improperly fulfilled obligation; in any case it is understood that the period above mentioned cannot be less than 15 calendar days and cannot exceed 45 calendar days of the moment of serving such notice to the guilty party. Should the otherwise is not specifically agreed upon by the Parties concerned and in case if the guilty party properly performs its respective obligations that were the reason of intention to cancel Contract as well as pays all the relevant penalties, fines due and the interest accrued the Contract shall be deemed renewed.

17.5. All official correspondence between the Parties regarding terms and conditions of the present Contract shall be kept in Russian and/or English languages. It is understood that any statement, information, advise, notice, letter, request, demand, claim and any other message whatsoever forwarded by one of the Parties to the other party in connection with or by virtue of the present Contract shall be deemed properly submitted and accepted in case if such message is sent by the registered mail delivery to the address indicated by the relevant party, sent by the courier mail service either personally handed over to the authorized representative of the other party.

17.6. Any message transmitted by fax or e-mail shall be deemed properly sent and received in case if within 10 business days of the moment of transmitting such message the appropriate sender party receives confirmation of its receipt issued by the recipient thereof. It is understood also that the Parties concerned shall be liable immediately inform each other of all modifications of their respective postal/legal address and banking requisites. Until the moment of the receipt of such notice all payments and messages made or sent by the other party according to old requisites and address in compliance with terms and conditions of the present Contract shall be deemed properly sent and received.

17.7. The Party is obliged to notify immediately the second Party on change of the post, legal address, essential elements, before reception of such notice all payments, the messages transferred by the second Party according to conditions of the given Contract to the old address, essential elements, admit transferred and received properly

17.8. Names of items of the present Contract are used exclusively with a view of convenience of viewing and cannot be used for interpretation or interpretation of the Contract.

17.9. In case of different interpretations in Russian-speaking and English-speaking texts of the contract, the priority has the Russian-speaking text of the Contract.

EXPORTACIÓN DE ALCAPARRAS A LA FEDERACIÓN RUSA

ANEXO 13. FICHA TÉCNICA DE ALCAPARRAS SURFINES MARCA SERPIS



CÁNDIDO MIRÓ, S.A.
Carretera Banyeres, km 2
03802 Alcoy, España
Tel: +34 965 523 511
Fax: +34 965 521 808
serpis@serpis.com
www.serpis.com

Marca: SERPIS	Denominación: ENCURTIDOS ALCAPARRA SURFINE				
Fabricado por: Cándido Miró, S.A.	Domicilio: Carretera Banyeres, Km 2 .03802 Alcoy		C.I.F.: A03001963	Calibre: Sin calibre	
Peso neto: 100 Gramos	Peso neto escurrido: 60 Gramos	Contenido en ml: 111	Categoría : EXTRA	R.S.I : 4007988/A	EAN: 8410344807038
Ingredientes: ALCAPARRAS, VINAGRE Y SAL.					
Envase: FRASCO DE VIDRIO DE 40 MM DE DIAMETRO POR 125 MM DE ALTURA, PROVISTA DE TAPA TWIST-OFF.					Vida Util: 1.095Días
Alergenos: ANHIDRIDO SULFUROSO Y SULFITOS EN CONCENTRACIONES SUPERIORES A 10 MG/KG O 10 MG/L EXPRESADO COMO SO2					

Descripción Unidad de Expedición	Unidades X Capa	Nº Capas Embalaje	Unidades Embalaje	Dimensión embalaje (mm)			P.Bruto Embalaje	DUN-14
				Largo	Ancho	Alto		
BANDEJA DE 24 FRASCOS	24	1	24	270	175	127	4,04 Kg	18410344807033

Descripción Unidad de Expedición	Embalaje X Capa p.	Nº Capas Pallet	Embalajes X Pallet	Dimensión Pallet (cm)			P.Bruto Pallet	DUN-14
				Largo	Ancho	Alto		
PALLET DE BANDEJA	18	8	144	120	80	117	604 Kg	18410344941188
PALLET DE BANDEJA	22	7	154	120	100	105	648 Kg	28410344941185

Descripción Material Consignado	Largo	Ancho	Alto	Peso
PALLET AMERICANO	120 cm	100 cm	15 cm	25 Kg
PALLET EUROPEO	120 cm	80 cm	15 cm	22 Kg

Revisión: mar-12

FICHA TÉCNICA PRODUCTO

F.04.03

11. AUTORIZACIÓN A LA DIFUSIÓN DEL TRABAJO

Don José Ramón Eguilior Arranz, con domicilio en Córdoba, calle Escultor Ramón Barba 1, Portal F, 2º, 1, número de teléfono 957404185, correo electrónico jreguilior@ono.com y DNI número 30.480.670N, autor del Trabajo Fin de Máster (TFM) cuyo título es: “Exportación de alcaparras a la Federación Rusa”:

1. AUTORIZA

a la UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA a la divulgación del trabajo original del TFM para el que la UCO y/o la CÁTEDRA EXTENDA pone los medios técnicos y editoriales necesarios. EL ALUMNO cede a la UCO los derechos de reproducción, distribución en formato electrónico de la obra denominada:

“Exportación de alcaparras a la Federación Rusa”.

2. EL ALUMNO, en este acto, efectúa una cesión **no exclusiva** de la obra, que podrá hacerse accesible al público a través de internet o editarse en soporte CD ROM, o compatibles, o cualquier otro medio electrónico que la UCO considere adecuado.

3. El alumno responde ante la UCO de la autoría y originalidad de la obra.

En Córdoba, a 1 de Septiembre de 2016

EL ALUMNO

Fdo: José Ramón Eguilior Arranz