

# Exportación de agroalimentos & oportunidades comerciales en Turquía y Qatar

---

9ª JORNADA ACADÉMICA DE LA UNIÓN DE  
EXPORTADORES DEL URUGUAY

Germán Diverio

Tutora: Susana Mangana

## RESUMEN EJECUTIVO

Uruguay se plantea el desafío de la diversificación de los mercados donde puede colocar su canasta exportadora. En las últimas décadas, se presentaron condiciones que favorecen esta tendencia mundial y que afectan directamente a los exportadores uruguayos. Primeramente, el advenimiento de la globalización como un fenómeno facilitador del comercio, desde un plano financiero, logístico y cultural. El primero permite la integración profunda de los sistemas bancarios, posibilitando la oportunidad de insertarse en mercados menos explotados. El segundo se explica por el incesante aumento de las rutas marítimas y aéreas que permite que las mercancías se muevan de forma eficaz a lo largo y ancho del globo. Por último, pero no por eso menos importante, el factor cultural incide en los hábitos de consumo. Experimentamos un presente en donde existe (al margen de las diferencias propiamente asociadas con la identidad del espacio geográfico) una noción globalista, en donde los países y las sociedades comienzan a actuar de forma más homogénea.

Aunque estas condiciones externas no dependen directamente de Uruguay, existen otros hechos de relevancia que favorecen la diversificación. Existe un consenso general, no solo por parte de los agentes políticos, sino que también de instituciones no gubernamentales y del sector privado, de incursionar en nuevos mercados a modo de incrementar la rentabilidad y disminuir los riesgos inherentes al comercio internacional. Por parte de la academia se ha logrado demostrar que la diversificación de destinos no solo incrementa el crecimiento económico (Anwasha & Rajat, 2011) sino que también reduce la volatilidad de la economía, haciéndola más estable (Saborowski et al., 2012). Sin embargo, a pesar de los esfuerzos y de las óptimas condiciones, Uruguay encuentra dificultades para insertarse en mercados no convencionales. Estos mercados se caracterizan por tener limitado contacto comercial y diplomático con la ROU. No obstante, esto no se traduce como falta de oportunidades. En las últimas décadas decenas de países lograron consolidar sus economías, lo cual significa que están en pleno auge de consumo y apertura comercial. Las exrepúblicas soviéticas, los países descolonizados de África y Medio Oriente, y las nuevas economías emergentes del sudeste asiático representan una oportunidad aún inexplorada por los productores uruguayos.

En este artículo se propone un estudio minucioso de Turquía y Qatar dado que, según se considera, poseen una serie de características macroeconómicas y de mercado que otorgan, a priori, oportunidades interesantes para Uruguay. Por otro lado, los conocimientos del equipo investigador también motivaron la elección: la vastísima experiencia de la tutora Susana Mangana en Medio Oriente, y mis seis meses estudiando y viviendo en Estambul, Turquía. En dicho intercambio pude obtener *insights* específicos sobre las dinámicas y particularidades del mercado turco.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los destinos de exportación del Uruguay no han variado significativamente en los últimos años. La hegemonía de China como principal destino de las exportaciones tiene ya seis años, y se sitúa en el orden del 26% del total de las exportaciones. La UE fue el segundo destino de las exportaciones uruguayas en el año 2018 con un 18% del total. Otros destinos de importancia fueron Brasil, ocupando aproximadamente el 12%, Estados Unidos con 6% y Argentina con un 5%. Dicho de otra forma, los cinco principales mercados uruguayos ocupan casi un 70% del volumen exportado. Este indicador nos demuestra que Uruguay tiene una alta concentración de riesgo en su actividad exportadora. La remisión y los vaivenes de estos mercados marcan la suerte de Uruguay, considerando que la desaceleración de estas economías implica una caída del consumo en los mismos. Argentina y Brasil sufren de volatilidad en sus indicadores macroeconómicos y sociales, por lo que esto impacta directamente en el volumen del comercio. De hecho, China, Brasil y Argentina redujeron las importaciones uruguayas desde 2017. Esta tendencia se explica, en primera instancia, por un contexto internacional de guerra comercial y de recesión en los países vecinos. Los incrementos en las exportaciones a EEUU y a la UE se explican por el aumento de las ventas de celulosa a estos mercados, mientras que en los otros rubros también se vislumbra una disminución del volumen exportado.

El *benchmark* con países de matriz productiva similar a los de Uruguay nos demuestra que nuestro acceso a los mercados es limitado. A modo de ejemplo, Nueva Zelanda concentra alrededor del 45% de sus exportaciones a sus principales 5 mercados, y tiene acceso real a por lo menos 20 mercados más que Uruguay (The Observatory of Economic Complexity, 2018). Esto debilita la competitividad de Uruguay tornándolo más inestable frente a uno de sus principales competidores en lácteos y carne bovina.

Siendo la exportación un pilar fundamental para el desarrollo social y económico del país, es necesario y urgente el incentivo para explotar nuevos mercados y empoderar los ya existentes, aunque estos tengan poca participación en el total de las exportaciones. Afortunadamente, en el presente se posee una vasta cantidad de información estadística que permite diagnosticar las dinámicas mundiales y revelar oportunidades de negocio. Consideramos que desde el plano académico se puede categorizar esta información - normalmente desagregada y carente de análisis- para fortalecer el sector exportador. Sin embargo, existe un sesgo notorio en el foco de los mercados estudiados. El patronazgo de la visión regionalista termina siendo un determinante para esta realidad. Si bien es cierto que los mercados latinoamericanos y tradicionales (léase, Europa, China y los Estados Unidos) requieren un seguimiento exhaustivo, la clave para la diversificación de destinos es, sin lugar a duda, la exploración desde el plano académico y diplomático de mercados desconocidos.

Destacamos el interés particular desde el plano gubernamental y no gubernamental en incentivar el acceso a estos mercados que tradicionalmente fueron ignorados. Desde el plano gubernamental, resaltamos la determinación de Cancillería para la apertura de nuevas misiones diplomáticas en Medio Oriente y África. Desde el lado no gubernamental, iniciativas como la de la UEU para la formulación de material académico y el propio interés de los

privados en hacerse un lugar en mercados en los cuales hoy en día no tiene entrada. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos, volvemos a recalcar que Uruguay sufre de una concentración de riesgos en los mercados anteriormente mencionados. Consideramos que estos esfuerzos pueden tener resultados parciales por el limitado acceso de los productores y exportadores a la inteligencia comercial y competitiva, lo cual termina perpetuando el statu quo de los principales destinos.

La inteligencia comercial la definimos como el conjunto de procesos de análisis y categorización de información cuantitativa y cualitativa relativa al comercio exterior, con el fin de mejorar las herramientas para la toma de decisiones. Por otro lado, la inteligencia competitiva se define como el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información relativa a los competidores y su contexto, con el fin de mejorar y sostener la competitividad a la hora de exportar (Mojarad et al., 2014). En este ensayo se pretende desarrollar un perfil de inteligencia comercial de dos mercados que presentan un crecimiento sostenido de las importaciones y de su PBI, con los cuales Uruguay tiene un limitado contacto comercial: Turquía y Qatar. La elección de estos implica un estudio objetivo y sintetizado de las condiciones económicas de ambos, pero también de sus características culturales, que no solo serán útiles para estos dos mercados, sino que también para todos los mercados que posean poblaciones similares desde el plano religioso, cultural e idiosincrático. Esto es particularmente importante considerando que las condiciones económicas responden a contextos coyunturales, los cuales pueden cambiar rápidamente. Sin embargo, las características culturales y religiosas se muestran más rígidas, por lo que los análisis de este ensayo no solo serán útiles en el corto plazo, sino que también en el mediano y largo plazo. Dicho de otra forma, las condiciones económicas son *dinámicas* y las características culturales y religiosas se mantienen *estáticas*. El proceso de inserción a nuevos mercados no solo requiere de un mero análisis de la información en bruto, sino que también de un estudio de la identidad de los potenciales consumidores y de los encargados de llevar adelante los negocios.

## 2. OBJETIVOS

- Identificar las fortalezas y debilidades de los mercados de Turquía y Qatar, en base a un análisis económico y coyuntural exhaustivo.
- Analizar las tendencias comerciales y la matriz productiva de los países objetivo, con el fin de crear un perfil de inteligencia comercial y competitiva.
- Determinar el impacto de la cultura en el consumo masivo, para comprender de manera más integral las dinámicas de comercio.
- Describir las oportunidades de negocio que Uruguay puede aprovechar en los países analizados, en base a la información analizada.
- Desarrollar una batería de recomendaciones para los exportadores uruguayos que busquen incursionar en estos mercados.

## 3. METODOLOGÍA

La metodología para este ensayo se basa tanto en información cuantitativa como cualitativa. Existe una abundancia de información con relación al comercio internacional, por lo

que nuestra metodología incluye un modelo de depuración de datos que se basa en el acceso a distintas bases de datos para lograr una consistencia en el análisis y en las conclusiones. Este modelo se aplica exclusivamente para la información cuantitativa; lo cual incluye las estadísticas de comercio, la información demográfica y las variables macroeconómicas.

Con relación a la información cualitativa, nos respaldamos en la vasta cantidad de artículos académicos que explican las dinámicas de los países a analizar. Esto requiere de meticulosidad a la hora de seleccionarlos por la naturaleza de estos. La experiencia de los miembros del equipo investigador en los mercados seleccionados también es utilizada como una fuente de información, dado que se posee un conocimiento de primera mano de las realidades de los países desde la óptica de la cultura e idiosincrasia de Uruguay.

A la hora de seleccionar los países, analizamos la dinámica comercial de Uruguay con una serie de países que consideramos complementarios. Dicho de otra forma, se seleccionó una muestra ampliada de países con los cuales Uruguay tiene posibilidades comerciales. Esta muestra fue sometida a un proceso de análisis en base a distintas variables económicas y sociales, para lograr dar con dos mercados objetivo. Tanto Turquía como Qatar demuestran tener un robusto mercado y ambos presentan un franco crecimiento en su actividad comercial mientras que un limitado contacto comercial con Uruguay. La selección de estos países comprende también la relación entre población y renta per cápita. Qatar se posiciona como el país con PBI per cápita más alto del mundo, aunque con una población relativamente baja, de alrededor de 3 millones de personas. Sin embargo, Turquía, a pesar de presentar un PBI per cápita considerablemente menor, tiene una población de 82 millones de personas, superior a todos los países europeos a excepción de Alemania. Con esta selección, pretendemos abarcar las dos realidades de esta región, la cual comprende países de renta alta y países muy densamente poblados, pero que comparten, en mayor o menor medida, una herencia histórica, cultural y religiosa muy estrecha.

## 4. TURQUÍA

### 4.1. RESEÑA HISTÓRICA

Turquía se sitúa como una república con una relevancia regional e internacional para nada despreciable, y parte de esta relevancia está ligada a la privilegiada ubicación geográfica en donde se encuentra. Los orígenes de la República datan de la primera expansión de los *turks* provenientes de Asia Central, los cuales derivaron en una serie de imperios en distintas regiones tanto de Europa como de Asia. El suceso clave, sin embargo, fue la llegada a Anatolia, la región ubicada en el corazón de la República de Turquía. Los asentamientos en esta región desembocaron en la aparición del



memorable líder turco Osman I, quien sería el primer emperador del Imperio Otomano. Para 1453, los Otomanos habrían capturado la ciudad de Constantinopla (hoy Estambul), poniéndole fin al Imperio Bizantino. Estambul ocupaba una posición geográfica clave por tratarse de la ciudad que ocupaba las principales rutas de comercio entre Europa y Asia. La conquista Otomana no solo disolvió el Imperio Bizantino, de hecho, las secuelas de la conquista derivaron, por una parte, en el fin de la Edad Media y la conquista de América por otro. Esto último se debe a la búsqueda por parte de los exploradores europeos de nuevas rutas de comercio.

La toma de la ciudad implicó una edad de oro para el Imperio Otomano, el cual comenzó con un proceso de expansión económica que lo posicionó como una potencia indiscutida. El Imperio Otomano ocupaba gran parte de Europa Oriental, el Cáucaso y Medio Oriente a principios del Siglo XX. Sin embargo, la conquista de América y el Renacimiento europeo terminaron erosionando el poder Otomano y lo llevó al desafortunado desenlace en la Primera Guerra Mundial, en donde el imperio fue disuelto y ocupado. El período de ocupación precipitó un movimiento nacionalista que reivindicaba la creación de un Estado independiente. Mustafa Kemal Atatürk fue el encargado de liderar el proceso de resistencia a la ocupación y acabó convirtiéndose en el primer presidente de la República de Turquía una vez que su soberanía fue garantizada por los Aliados. Desde entonces, Turquía ha mostrado un distanciamiento con la “islamización” del Estado. Dicho de otra forma, gran parte de las reformas impuestas por la República mantenían un perfil de secularización que lo acercaba más a sus contrapartes europeas. Durante el siglo XX un rápido proceso de liberalización llevó a Turquía a una era de constante expansión económica, desarrollando una matriz productiva industrial y abriendo su mercado al mundo.

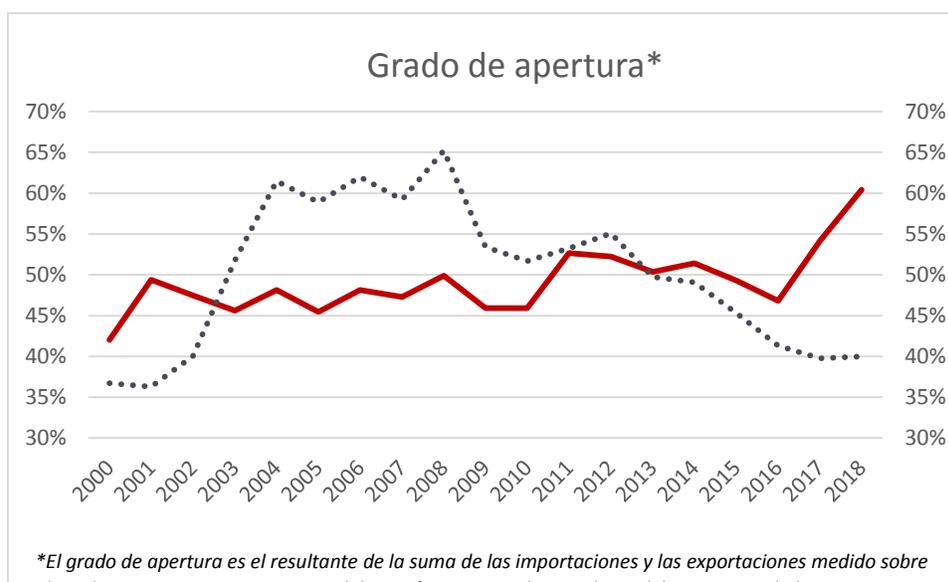
## 4.2. ANÁLISIS MACROECONÓMICO Y PERFIL DE COMERCIO EXTERIOR

Turquía cuenta con una población cercana a los 82 millones de personas, y un PBI per cápita de aproximadamente 11.000 dólares. Esto posibilita la existencia de un mercado amplio y con poder adquisitivo relativamente alto, en la categoría de renta media-alta. También tiene la particularidad de concentrar una vasta variedad de etnias y culturas que conviven en todo su territorio. Para entender el perfil de comercio exterior, es necesario conocer los principales indicadores macroeconómicos que definen la estabilidad del país y su dinamismo en los mercados internacionales. La siguiente tabla recopila los principales indicadores en los últimos tres años, más los estimados de 2019 y 2020:

Indicador	2016	2017	2018	2019 (e)	2020 (e)
<b>PBI (miles de millones, USD)</b>	863,39	851,52	713,51	631,16	744,06
<b>PBI (Precios Constantes, var. porcentual)</b>	3,20%	7,40%	3,50%	0,40%	2,60%
<b>PBI Per Cápita (USD)</b>	10,817	10,537	8,716	7,615	8,868
<b>Déficit Fiscal (% de PBI)</b>	-2,00%	-3,20%	-4,90%	-4,60%	-5,50%
<b>Inflación (%)</b>	7,80%	11,10%	15%	16,70%	14,20%
<b>Balanza comercial (miles de mill. de USD)</b>	-33,14	-47,44	-40,69	-9,06	13,39
<b>Desempleo (%)</b>	-3,8%	-5,6%	-5,7%	-1,4%	-1,8%

Fuente: Elaboración propia en base a información del Banco Mundial

Los datos de la tabla dan un pantallazo de una economía que ha sufrido de desbalances de su política monetaria, especialmente con lo que refiere a la volatilidad de la Lira, la moneda nacional de Turquía. Solo el año pasado, la Lira turca se devaluó aproximadamente un 40% con respecto al dólar, lo cual implica una caída del PIB medido en dólares. Sin embargo, la economía turca ha crecido en los últimos 10 años si se mide a precios constantes. Otra información que se desprende de los indicadores es la importancia del comercio exterior en el consumo de la economía turca: a pesar de los desbalances en el tipo de cambio, Turquía presenta una balanza comercial negativa, lo cual significa que ha importado más de lo que exporta.



El Grado de Apertura de Turquía deja en evidencia que en los últimos años el comercio internacional ha tenido un impacto más relevante en el PBI de la economía. Esta realidad se contrasta con Uruguay, que se encuentra estancado en los últimos años luego de un fuerte descenso. Esto se debe a la desaceleración de la economía uruguaya y la pérdida de competitividad de los últimos años por el atraso cambiario. Lo opuesto explica el aumento para Turquía, un aumento tanto en las importaciones como en las exportaciones, explicado por la expansión de la economía y por los ajustes del tipo de cambio. Turquía se sitúa como un país tanto agrícola como industrial, con un 19% de la población empleada en el sector agrícola y un 27% en el sector industrial. Como es de esperarse, esta realidad se materializa con un moderado proteccionismo para el área agrícola, la cual goza de subsidios y barreras arancelarias (Cakmak, 2003). Sin embargo, debe volcarse necesariamente a la desgravación cuando se trata de acuerdos comerciales o de productos que no pueden ser producidos por la falta de condiciones climáticas adecuadas.

En cuanto al perfil de comercio exterior en concepto de productos que se importan y exportan, la siguiente tabla presenta los ítems mas importados y los mas exportados por la Republica de Turquía:

Producto	Exportaciones (Mill. de USD)	%	Importaciones (Mill. de USD)	%
<b>1. PRODUCTOS AGRICOLAS Y FORESTALES</b>	<b>5.288</b>	<b>3,4%</b>	<b>8.990</b>	<b>3,8%</b>
<b>2. MINERIA Y CANTERAS</b>	<b>3.509</b>	<b>2,2%</b>	<b>26.078</b>	<b>11,2%</b>
<b>3. MANUFACTURAS</b>	<b>147.199</b>	<b>93,7%</b>	<b>190.742</b>	<b>81,6%</b>
3.1 Productos comestibles y bebidas	10.680	6,8%	4.909	2,1%
3.2 Textiles	14.210	9,0%	5.395	2,3%
3.3 Vestimenta	12.283	7,8%	12.460	5,3%
3.4 Químicos y derivados	7.904	5,0%	33.113	14,2%
3.5 Productos de plástico y caucho	6.819	4,3%	5.220	2,2%
3.6 Metales básicos	18.944	12,1%	35.978	15,4%
3.7 Maquinaria industrial	12.888	8,2%	20.373	8,7%
3.8 Maquinaria eléctrica	5.329	3,4%	8.359	3,6%
3.9 Muebles	7.133	4,5%	5.493	2,3%
3.10 Vehículos a motor y trailers	25.537	16,3%	20.912	8,9%
3.11 Otros	5.159	3,3%	18.684	8,0%
<b>4. OTROS</b>	<b>1.059</b>	<b>0,7%</b>	<b>7.982</b>	<b>3,4%</b>
<b>TODOS</b>	<b>157.055</b>	<b>100,0%</b>	<b>233.792</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Türkiye İstatistik Kurumu - TÜİK

A pesar del proteccionismo en el sector agrícola, los productos de origen turco, lejos de ser competitivos, no son un bien de exportación primordial. De hecho, existe un mercado aproximado de 14 mil millones de dólares entre productos agrícolas, alimentos procesados y bebidas, los cuales son importados por Turquía anualmente. Los químicos tienen una incidencia importante en las importaciones turcas, como también la maquinaria, vestimenta y la minería. A la hora de importar, los socios comerciales de Turquía tienen una destacable diversificación. Sus principales socios comerciales son China y Alemania, ambos representando un 10% del origen de las importaciones turcas. Le sigue con un 8% la Federación Rusa y con un 5% los Estados Unidos, Francia e Italia. El 57% restante son otros socios comerciales. Puntualmente, los productos uruguayos representan un 0,2% de las importaciones turcas, lo que se traduce como aproximadamente 300 millones de dólares. Los principales productos exportados por Uruguay son animales vivos (ganado en pie), pasta de celulosa, grasa, lana y arroz. Los montos vienen en franco crecimiento y a medida que las exportaciones se estabilizan y los productos uruguayos se posicionan más sólidamente, se incrementa la chance de convertir a Turquía en un socio de importancia.

En cuanto al régimen arancelario a las exportaciones uruguayas, Turquía no posee ningún tratado de preferencia arancelaria en vigor con Uruguay. Sin embargo, se debe considerar que

Turquía se encuentra en la Unión Aduanera de la Unión Europea, a pesar de que no es un miembro pleno de la misma. Esto significa que Turquía debe adherirse a los aranceles que la UE establezca con terceros países o bloques (Togan, 2012). Dicho esto, una vez que el tratado UE-Mercosur entre en vigor, también se extenderá la reducción de los aranceles a Uruguay, lo que posibilitará, además, el acceso preferencial de los mismos y la implementación de instrumentos de facilitación del comercio. Este factor es clave para entender el potencial de Turquía como un mercado a futuro, dado que la población continúa en crecimiento, como también la robustez de su economía y el consumo (BBVA Research, 2019). El acuerdo de aranceles que entrará en vigor en los próximos años nos dará acceso a un mercado de grandes proporciones e inexplorado por América Latina.

### 4.3. OPORTUNIDADES PARA URUGUAY

Para identificar las oportunidades de Uruguay en Turquía, se analizó información cuantitativa de países con matriz productiva similar a la de Uruguay, tanto de América Latina como de otros continentes (como es el caso de Nueva Zelanda en Oceanía). Esta información otorga una noción de los productos que Uruguay produce y que Turquía importa, pero desde otros destinos. Con la consolidación del tratado de libre comercio con la UE+Turquía, Uruguay poseerá una ventaja estratégica frente a sus competidores, posibilitando el acceso a este mercado con aranceles preferenciales.

Las oportunidades para Uruguay se encuentran en productos agrícolas, lácteos, animales vivos, químicos, tecnología ganadera (incluyendo medicamentos) y carne. Para los productos agrícolas, debe destacarse que Turquía es un gran importador de Soja y de otros extractos de almidón y sémola. La utilización de estos productos para el mercado interno tiene vital importancia para la economía turca, dada la transformación que la industria local le agrega a esta materia prima. Otros productos agrícolas que tienen potencial en este mercado son el arroz (producto básico de la gastronomía turca) y los cítricos. Aunque el sector agrícola representa un gran porcentaje de la economía turca, este sector es de los más ineficientes e improductivos de Turquía. La excesiva población rural y el precario manejo de los cultivos son la causa de esta ineficiencia (Atsan et al., 2009). Esta situación materializa la oportunidad de Uruguay de proveer de productos agrícolas que son más competitivos en suelos uruguayos.

Sin embargo, debe enfocarse en producir bienes con valor agregado para generar cadenas de valor y economías de escala. La clave para el mercado turco radica en volumen y consistencia en ventas anuales, a diferencia de la estrategia actual que tiene como pilar la exportación “eventual” e inconsistente. En cuanto a los lácteos, a pesar de que Turquía es un gran productor de estos, debe considerarse que ha importado aproximadamente 100 millones de dólares en leche en polvo, 30 millones de dólares en leche sin procesar, y unos 60 millones en manteca. Esto se debe, en mayor medida, a la alta demanda de los productos y la baja productividad de los productores lácteos sumado con los altos costos técnicos (Demircan, 2010). Debe aprovecharse la competitividad uruguaya en costos y la baja incidencia del costo de transporte considerando que Turquía se encuentra localizado en una posición de gran tránsito de las rutas comerciales.

Los animales vivos han sabido ubicarse con una fuerte presencia en las exportaciones uruguayas a Turquía, y se ha situado como un catalizador de los precios locales de carne

cuando solo existe demanda interna por parte de los frigoríficos. Es importante destacar que, en general, existe un descontento generalizado por parte de la industria frigorífica por la exportación de animales vivos. Sin embargo, deberían incrementarse los esfuerzos de dicha industria para lograr colocar carne en mercados de mayoría musulmana, donde el principal requisito radica en la certificación halal. Existe un mercado potencial no solo en Turquía, sino que también en todos los otros países con mayoría musulmana, los cuales están dispuestos a pagar mejores precios por carne vacuna que cuente con esta certificación, y la falta de estos certificados es lo que empuja al alza la demanda de animales vivos. Algunos estudios sugieren que los consumidores musulmanes están dispuestos a pagar aproximadamente un 13% más por carne halal debidamente certificada (Verbeke, 2013).

Los químicos también pueden formar parte de la canasta exportadora de Uruguay para Turquía, considerando que Uruguay tiene productos altamente competitivos en el área químico-industrial. Estos productos son utilizados para la producción agrícola en Turquía, en territorios donde los rendimientos, en condiciones normales, son bajos. Dicho de otra forma, la gran oportunidad radica en fertilizantes ya procesados y listos para ser usados, los cuales Uruguay produce y exporta en la actualidad. Desde la misión consular en Turquía se nos informó de la importancia estratégica que se le otorga a los químicos, por el interés que existe en el mercado.

Finalmente, la tecnología ganadera puede convertirse en un importante segmento exportador para Uruguay. Como se adelantó anteriormente, Turquía tiene un creciente número de ganado que se industrializa en el mismo país, sin embargo, carecen de tecnología que aumente la productividad ganadera. Las técnicas relacionadas con la industria cárnica siguen siendo toscas y rudimentarias. La utilización indiscriminada de antibióticos continúa siendo un problema advertido por la Unión Europea, donde la exportación de carne turca se vuelve cada vez más compleja. En los últimos años, se ha detectado resistencia a las bacterias en la carne de origen turco, lo cual ha implicado un esfuerzo por las agencias reguladoras de reinventar la industria cárnica (Demigrul & Tuncer, 2017). Uruguay posee tecnología de punta para la explotación ganadera, lo cual nos posiciona como uno de los países más productivos en este rubro y con la menor incidencia de antibióticos, gracias a la cantidad de emprendimientos locales con tecnología de última generación para el cuidado animal, lo cual incluye el correcto uso de medicamentos para uso animal y tecnología para la trazabilidad.

Las oportunidades pueden ser materializadas por medio de agencias comerciales y contactos en el exterior, que pueden ayudar a posicionarse en primera instancia para luego establecer lazos directos y con mejores márgenes. La gran ventaja de la inserción en un mercado como el de Turquía también radica en la posibilidad de insertarse en otros países con hábitos de consumo y matrices productivas similares a las de dicho mercado, como es el caso de todos los países pan-turcos (Kazajistán, Uzbekistán, Turkmenistán, Tayikistán y Azerbaiyán). Existe un variado caudal de información con recomendaciones específicas sobre estos mercados alternativos en el artículo publicado en el *jornal de la UEU* del año 2017 (Diverio, Notte, Pertuzzatti & Mangana, 2017).

#### 4.4. ACCESO AL MERCADO:

Los siguientes son aspectos para tener en cuenta a la hora de exportar a Turquía:

**Licencias:** Los importadores solo requieren un número fiscal (Tax Number) para importar cualquier producto excepto los restringidos, lo cual incluye armas de fuego, material contaminado/radioactivo, y otros productos que requieren de autorización expresa del gobierno turco. Los llamados “Certificados de Control” son exigidos para animales vivos, productos derivados de animales y ciertas clases de semillas y plantas.

**Documentación:** Los procedimientos actuales exigen que una factura comercial sea emitida, y que se acompañe la mercadería con un B/L. Dependiendo del tipo de producto, se puede exigir un Certificado de Origen. Una vez que el Acuerdo de EU-Mercosur entre en vigor, el Certificado de Origen será necesario si se pretende acceder a los beneficios arancelarios. Por otro lado, certificados fitosanitarios se exigen únicamente para alimentos y productos agrícolas.

**Certificados de salud:** Certificados especiales de salud son requeridos para importar animales, plantas, semillas, y productos de origen animal. Vegetales y frutas deben estar libres de enfermedades y pestes. Es imprescindible consultar con los importadores para conocer de antemano los requerimientos salubres.

**Alcohol:** Bebidas alcohólicas pueden ser importadas por el sector privado siempre y cuando se cuente con la licencia y el permiso de la Autoridad Reguladora del Mercado de Tabaco y Alcohol (TAPDK), un órgano regulatorio independiente. La regulación específica para las bebidas alcohólicas puede ser considerada como una barrera no arancelaria, por la ardua documentación requerida. Los aranceles aplicados a las bebidas alcohólicas también limitan el acceso a este mercado.

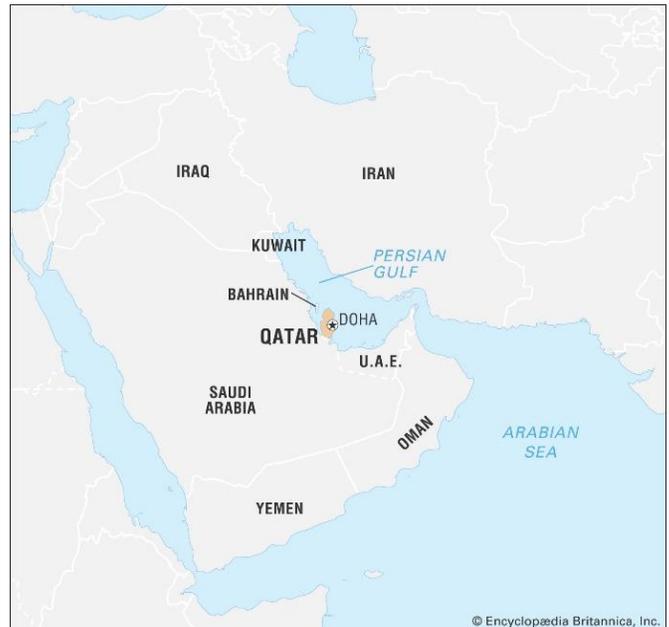
**Otros:** La importación de productos tales como medicamentos, vacunas, químicos orgánicos, productos de limpieza, granos-semilla y hormonas requieren un certificado de control emitido por el Ministerio de Salud y el Ministerio de Agricultura. A la hora de ingresar la mercadería, los exportadores deben estar preparados para presentar estos certificados de control junto con la factura comercial y el certificado de origen.

## 5. QATAR

### 5.1. RESEÑA HISTÓRICA

La historia de Qatar se remonta a tiempos prehistóricos, dado los hallazgos de asentamientos humanos que datan de varios miles de años. Sin embargo, la relevancia de Qatar comienza a tomar parte durante la expansión del comercio marítimo entre oriente y occidente, en siglo III y IV. Las rutas comerciales eran parte de la actividad económica de los pobladores y rápidamente adoptaron una economía orientada al comercio, como era común en el golfo pérsico, donde los recursos no abundaban. En el Siglo VII los mandatarios medievales de Qatar se convirtieron al islam, siendo luego adoptada por el resto de la población.

La historia de Qatar esta marcada por la implacable presencia de los británicos, una vez que esta península se convirtió en una parada prácticamente obligatoria entre Europa y la India. La zona también estaba disputada por los califatos de Bahrein, los cuales controlaban buena parte de la península durante el siglo XIX. Las revueltas en el año 1878 determinaron la creación del Estado de Qatar por primera vez en su historia, y apoyados por el imperio británico, lograron una débil independencia que tenia como beneficiario final a los británicos. Esta dominación colonial terminó con la salida de los británicos del Golfo Pérsico en el año 1968. Luego de varios intentos fallidos de unión con Bahrein, Qatar se convierte finalmente en un Estado independiente.



No obstante, la pieza fundamental de la historia de Qatar radica en la importancia de sus recursos energéticos: Qatar tiene la doceava reserva de petróleo probada más grande del mundo y la tercera en gas natural (BP Statistical Review of World Energy, 2019). La nacionalización de la industria petrolera marcó un antes y un después para Qatar, considerando que este proceso estimuló la diversificación de la economía, convirtiendo a Qatar en un polo logístico, aeronáutico y turístico.

Es importante destacar en su historia reciente el distanciamiento de Qatar con Arabia Saudí, Bahrein y los Emiratos Árabes Unidos. Este distanciamiento, que tiene origen por razones geopolíticas, impactó significativamente en el comercio: Qatar esta activamente buscando nuevos socios comerciales para paliar el embargo de los países vecinos. A casi dos años de que el Consejo de Cooperación del Golfo lo aislara, Qatar no ha realizado ninguna concesión con respecto a las exigencias de sus países vecinos, lo cual refuerza la necesidad de reinventar su economía y abrirse al mundo.

## 5.2. ANÁLISIS MACROECONÓMICO Y PERFIL DE COMERCIO EXTERIOR

Para el análisis de Qatar en relación a sus flujos comerciales y situación macroeconómica, es necesario limitar el análisis a los productos que Uruguay ya exporta regularmente a dicho mercado y a otros tantos en los que tiene una sólida ventaja competitiva. Primeramente, es importante ubicar a Qatar en el espectro económico adecuado. La tabla inferior evidencia que la economía de Qatar tiene robustez y particularidades que lo convierten en un mercado para tener en cuenta. A diferencia de Turquía, Qatar posee una población de alrededor de 3 millones de personas, en un territorio de limitadas dimensiones. Sin embargo, como se puede apreciar, tiene un PIB per cápita de alrededor de 62.000 dólares, de los más altos del mundo. El análisis económico demuestra que la principal actividad del país es la explotación de petróleo y gas

natural. Por consecuencia, el país prácticamente no produce bienes de consumo masivo, incluyendo alimentos y bebidas, por lo que debe recurrir a la importación de estos.

Indicador	2013	2014	2015	2016	2017
Población (millones)	2,0	2,2	2,4	2,6	2,7
PIB per cápita (USD)	99140	93030	66323	57940	62765
Variación del PBI (variación anual, %)	4,4	4	3,7	2,1	1,6
Balance fiscal (% de PIB)	16	13,6	0,9	-9,2	-6,6
Inflación (variación interanual, %)	3,2	3,4	1,7	2,8	0,4
Balanza comercial (millones de dólares)	102	95,5	48,8	25,4	36,7
Exportaciones (miles de millones de USD)	133	127	77,3	57,3	67,4
Importaciones (miles de millones de USD)	31,5	31,1	28,5	31,9	30,7
Exportaciones (variación interanual, %)	0,3	-5	-39	-25,9	17,2
Importaciones (variación interanual, %)	2,3	-1	-8,5	12,1	-4,2

Fuente: Banco Mundial y Ministry of Development Planning and Statistics of Qatar

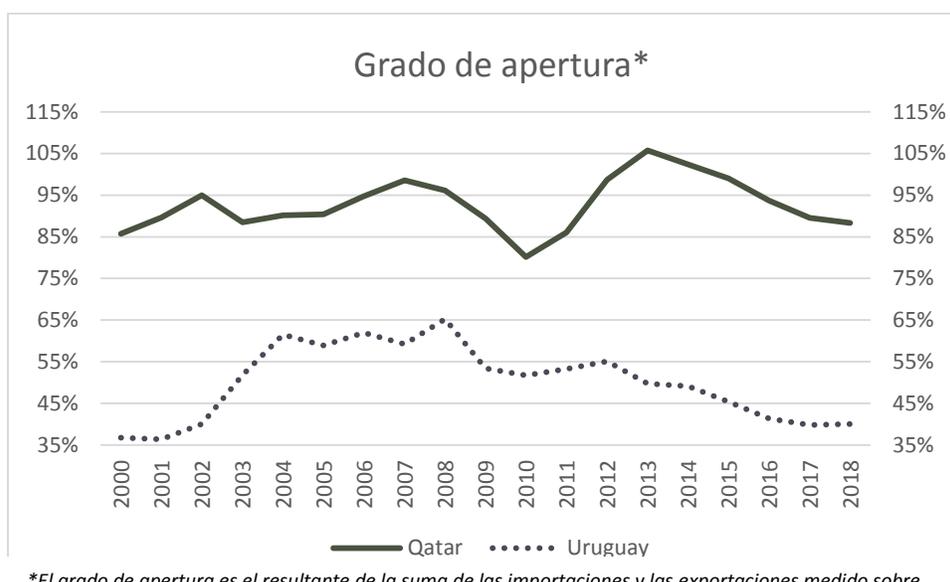
Aun así, la balanza comercial es favorable para Qatar, y mantienen un superávit fiscal que es volcado al desarrollo del turismo y los servicios en el país. El análisis de los productos importados debe ser analizado de forma diferencial con respecto a Turquía por dos razones: Por un lado, gran parte de las importaciones en valor absoluto están relacionados con la industria petrolera (maquinaria necesaria para la explotación de hidrocarburos) y aeronaves, por la política estatal de convertir a Qatar en un hub aéreo mundial. Por otro lado, los valores están distorsionados por el gran volumen de importación de bienes de lujo, tales como autos de alta gama, joyas y tecnología de punta. Por lo tanto, decidimos encarar el análisis por productos donde Uruguay demuestra ser competitivo: alimentos. Como se mencionaba anteriormente, Qatar prácticamente no tiene producción nacional de comestibles, tales como alimentos procesados, refrescos, lácteos, carne, granos y cítricos. En la tabla inferior podemos apreciar las importaciones de alimentos y similares de Qatar en el último año:

Descripción del producto	Monto (millones de USD)	Arancel medio aplicado
Carne y despojos comestibles	399,59	4,0%
Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural	244,89	4,6%
Cereales	223,38	0,0%
Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios	197,39	2,1%
Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías	196,22	1,2%
Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; p. de pastelería	160,76	3,2%
Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre	127,14	2,6%
Preparaciones alimenticias diversas	122,94	4,4%

Fuente: Elaboración propia en base a información de TradeMap.

Existe un mercado potencial para productos de alta calidad y con valor agregado. En Qatar las oportunidades pueden ser encontradas en segmentos que exigen calidad premium. En general, los importadores de Qatar están dispuestos a pagar mejores precios por mercadería de buena calidad. Esto puede verse reflejado en los precios medios que pagan por los productos de la tabla, los cuales en algunos casos son un 50% superior a los que pagan terceros países (TradeMap, 2017). Esto se debe a dos factores, por un lado, es resultado del poder adquisitivo de los consumidores y, por otro, una característica de los hábitos de consumo. Esto último fue comprobado por relevamientos en consumidores catariés<sup>1</sup>, los cuales identificaron como “primordial” la calidad de los productos y manifestaron poco interés por el precio asociado (Jamal, et al. 2006). A diferencia de otros países de mayoría musulmana, existe un mercado potencial para bebidas alcohólicas, especialmente por la relevancia del turismo en la economía catari.

El grado de apertura indica que la economía catari posee una alta dependencia en las importaciones y las exportaciones. De hecho, es uno de los pocos países que ha excedido el 100% en el grado de apertura, lo cual significa que sus importaciones y exportaciones superaron en volumen al Producto Bruto Interno. Este fenómeno es esperable en Qatar dada su dependencia al petróleo en su matriz exportadora, y la importante incidencia de las importaciones en el consumo interno.



\*El grado de apertura es el resultante de la suma de las importaciones y las exportaciones medido sobre el Producto Bruto Interno. Fuente: Elaboración propia en base a datos del Banco Mundial.

Finalmente, debe destacarse que Uruguay no cuenta con ningún tratado de preferencias arancelarias con Qatar. Sin embargo, Qatar es un país con aranceles bajos y con una extendida liberalización del comercio internacional y su economía interna. Como se puede

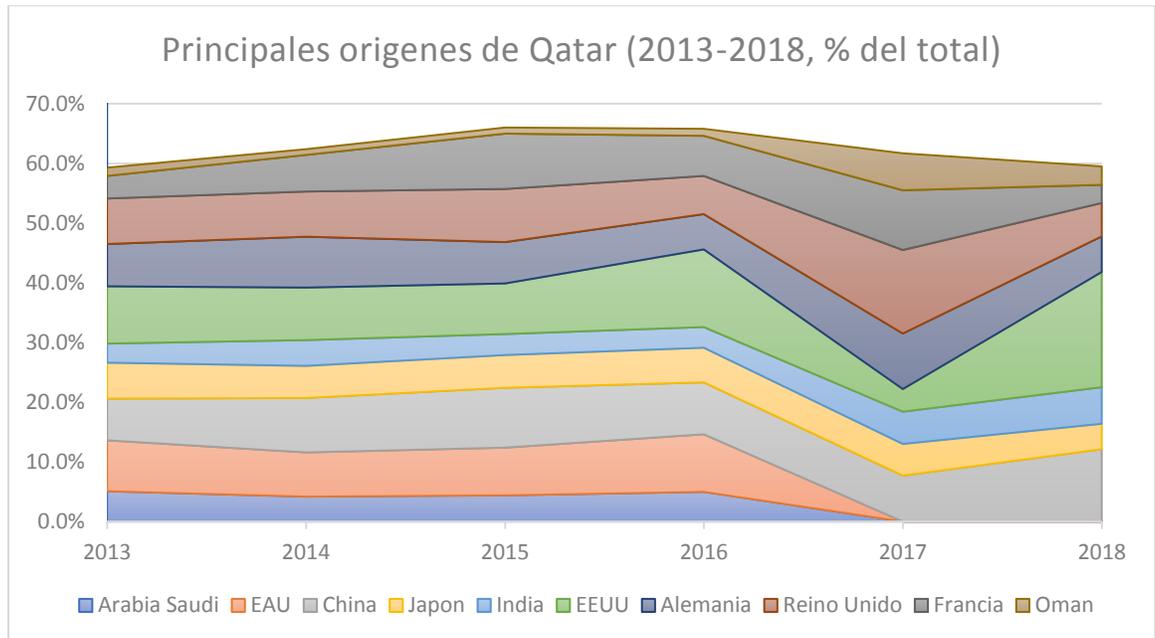
<sup>1</sup> No existe un consenso general sobre como se escribe el gentilicio de los habitantes de Qatar. Sin embargo, en base a la literatura consultada, determinamos que era adecuado referirse a ellos como *catariés*

observar en la tabla anterior, los aranceles impuestos a productos alimenticios están en el orden del 0%-5%. En promedio, los aranceles impuestos están en el orden del 3,37% según datos del Banco Mundial. Qatar no aplica medidas proteccionistas dado que no tiene desequilibrios en su balanza comercial y que depende mayoritariamente de las importaciones para suplir la demanda de artículos básicos a nivel doméstico. Sin embargo, si posee regulaciones fitosanitarias y licencias para garantizar la calidad de los productos importados (The International Trade Administration, 2019).

### 5.3. OPORTUNIDADES PARA URUGUAY

Actualmente, Uruguay tiene un limitado contacto comercial con Qatar. Dentro de los productos exportados en el último año, se puede encontrar carne bovina, plásticos, pescado y medicamentos (TradeMap, 2018). En total, se exportaron unos dos millones de dólares en productos desde Uruguay. Las oportunidades para Uruguay se encuentran en productos de alta calidad y valor agregado. La importancia del turismo en la economía catari, sumado al poder adquisitivo de la población hace posible la venta de productos de calidad premium a precios altos (Jamal, et al. 2006). Esto tiene un doble impacto en la economía uruguaya: por un lado, se estaría diversificando la oferta de productos en los mercados internacionales, dando la posibilidad de colocar nuevas marcas uruguayas que, por la capacidad de producción actual, no pueden competir en mercados que exigen grandes volúmenes. Por otro lado, productos con mayor valor agregado representan un impacto mas significativo en la economía uruguaya. Es bien sabido que los bienes con procesos de producción más complejos generan un incremento en el bienestar económico por el impacto en la generación de empleo y la estimulación de cadenas de valor.

Puntualmente, Uruguay debería aprovechar las oportunidades en cortes de carne premium, los cuales tienen buena entrada en el sector gastronómico de Qatar. Por otro lado, los vinos de alta calidad también tendrían una oportunidad en el mercado catari, por la importancia del sector turístico. Solo el año pasado, 3 millones de personas visitaron Qatar. El número de turistas que visita Qatar aumenta aproximadamente 10% cada año (Qatar Tourism Authority). Sumado a esto, no debe ignorarse que Qatar importa prácticamente todo lo que consume, por lo que Uruguay debe explorar la posibilidad de exportar otra gran variedad de bienes que puedan contar con altos estándares de calidad, tales como miel, aceites, productos lácteos, jugos, agua mineral y alimentos procesados. Tampoco debe ignorarse el panorama que enfrenta Qatar para los próximos años, siendo este país la próxima sede de la Copa Mundial de la FIFA. Modelos econométricos han demostrado que, si bien los grandes eventos deportivos tales como los JJOO y los Mundiales de Futbol usualmente no justifican el costo de la infraestructura, estos generan un incremento en la apertura y la liberalización económica y un empoderamiento del comercio internacional (Rose & Spiegel, 2011). En ese sentido, Uruguay debe integrar este factor a la hora de analizar a Qatar como un posible socio comercial. Por otro lado, el distanciamiento que tiene con sus países vecinos por diferencias políticas en los últimos años está cambiando la forma en la que Qatar comercia. Esta situación implicó la búsqueda por parte de los importadores cataries de nuevos proveedores mundiales, ubicados en diversas regiones del mundo. Esto representa una oportunidad para Uruguay, considerando que Qatar puede convertirse en un socio estratégico con enormes perspectivas de crecimiento para los próximos años.



*Fuente: Elaboración propia en base a información de Observatory of Economic Complexity.*

Como se puede observar en la tabla de los orígenes de las importaciones de Qatar, tanto los Emiratos Árabes Unidos como Arabia Saudita han terminado los vínculos comerciales con dicho país. Esto se debe al bloqueo comercial impuesto por sus países vecinos por diferencias políticas que a priori parecen irreconciliables. En años pasados, ambos países combinados eran responsables de aproximadamente 15% de las importaciones cataríes. Esta situación fue aprovechada por los Estados Unidos, que aumentaron su participación, pero también por otros países europeos como Francia y el Reino Unido. Este bloqueo no representa un impedimento al comercio, sino que por el contrario ha empoderado el comercio de Qatar con otros países y su industria local. Desde la embajada de Qatar en Uruguay se le confirmó al equipo investigador que el bloqueo no imposibilita la llegada de productos desde Sudamérica, y que diariamente existe conexión aérea entre Doha y Sao Paulo.

Las tendencias en el consumo son otro factor analizable. Existe una creciente demanda por productos que usualmente no son consumidos en Medio Oriente. En los últimos años la gastronomía de Qatar adoptó el uso de dulce de leche, el cual es importado de Argentina. Esto otorga la posibilidad a empresas uruguayas productoras de lácteos de insertarse con un producto que ya tiene entrada en este mercado, lo que posibilitaría a futuro el ingreso de otros productos típicos de Uruguay. Por otro lado, existen otras tendencias que podría aprovecharse. El mercado de diseño de indumentaria y joyas con amatistas es también un nicho explotable. En las ediciones anteriores de las Jornadas Académicas de la UEU se ha hecho hincapié en las posibilidades de la exportación de diseño uruguayo a Medio Oriente (Pertuzatti et al., 2018). Las tendencias en esta industria son distintas a las que se pueden encontrar en mercados latinoamericanos y europeos, sin embargo, se presenta como una oportunidad para nada

despreciable, considerando que el público femenino prioriza la ostentación frente a la comodidad.

Los servicios también podrían participar en la canasta exportadora de Uruguay a Qatar. El software uruguayo ha demostrado tener competitividad en países desarrollados, y servicios tales como el diseño y el desarrollo de ciudades inteligentes presenta una oportunidad remarcable en el mercado catari. Las ciudades están en constante desarrollo, tanto desde el plano de urbanismo y paisajismo como de iluminación. Existe un compromiso gubernamental con la disminución de la huella ambiental, por lo que el concepto de “ciudades inteligentes” está instaurado como política de estado. Esto presenta una oportunidad para el sector de Tecnologías de la Información, particularmente para los servicios que tienen alto valor agregado y que pueden intensificar las posibilidades de acceder a otros nichos de mercado, como software para supermercados, hotelería y servicios gastronómicos.

Finalmente, otro punto destacable es la atracción de posibles inversiones directas de Qatar en Uruguay. Solo en 2017, Qatar fue responsable de colocar aproximadamente 8 mil millones de dólares en inversión extranjera directa (Banco Mundial, 2018). Esto demuestra el interés de Qatar en involucrarse con industrias fuera de su territorio, un interés empoderado por la importante renta petrolera que acumula una gran cantidad de capital ocioso que está a la espera de ser transformado en activos a lo largo y ancho del mundo. Entre 2003 y 2015, casi 50 mil millones de dólares fueron invertidos por Qatar, siendo responsables de la generación de 62.000 puestos de trabajo de forma directa, y otros cientos de miles de forma indirecta (Arab Investment & Export Credit Guarantee Corporation, 2018). Sin embargo, el primer paso para captar IED es, indudablemente, la colocación de productos “*made in Uruguay*” para posicionar al país como un posible destino de la inversión catari y así darle visibilidad a Uruguay.

#### 5.4. ACCESO AL MERCADO

Los siguientes son aspectos para tener en cuenta a la hora de exportar a Qatar:

**Licencia:** Todos los importadores deben poseer una licencia de importación. La Ley permite emitir únicamente estas licencias a empresas cataries, siempre y cuando estén registradas en el Ministerio de Comercio e Industria. Esta regulación también aplica para empresas cataries que sean propiedad de empresas extranjeras.

**Certificaciones:** La carne, incluyendo bovina y de aves de corral, requieren de un certificado de salubridad emitido por el país de origen. Además, es un requisito excluyente que dicha carne posea un certificado halal emitido por un Centro Islámico aprobado.

**Aduanas:** Para desaduanar la mercadería, los importadores deben proveer a la aduana una variedad de documentos, incluyendo una Declaración de Aduanas Detallada, B/L, Certificado de Origen, factura proforma, y la licencia de importación. Documentación específica debe ser consultada en la Autoridad General de Puertos y Aduanas (información de contacto en Anexos). La inspección de la mercadería es usualmente realizada en presencia de los representantes y/o compradores involucrados.

**Empaquetado y volúmenes:** El empaquetado y los volúmenes deben adaptarse acorde al mercado catari. Debe tenerse en cuenta que el núcleo familiar catari usualmente cuenta con

7 u 8 miembros, por lo que los hábitos de consumo cambian. En general, las familias compran productos que tienen presentaciones de gran volumen. Para el caso de los lácteos, es imprescindible que las presentaciones de yogures y otros derivados de la leche sean de 3 y 5 litros. El etiquetado debe contener la información del producto tanto en árabe como en inglés, dado que son los idiomas con mayor prevalencia en Qatar.

**Otros:** Es imprescindible indicar el origen de la mercadería, ya que de lo contrario la mercadería no puede ingresar a Qatar. Por otro lado, es importante remarcar que el medio de pago más común para las operaciones con empresas cataríes es la Letra de Crédito. Usualmente, cuando esta es emitida se requiere del Certificado de Origen y de un certificado del capitán de navío declarando que el mismo puede ingresar en Qatar. Ambos documentos deben ser notariados por la Embajada de Qatar en Uruguay.

## 6. RECOMENDACIONES

### 6.1. CERTIFICACIÓN HALAL

Para los mercados seleccionados (y también para el resto de los países con mayoría musulmana) es necesario tener en cuenta la particularidad de los mismos con respecto a sus regulaciones. Primeramente, es importante destacar la importancia de la certificación halal. Halal puede ser traducido como “permitido” para quienes profesan la religión musulmana, por lo que todo lo que no sea halal (*haram*) generará reticencias a la hora de colocarlo tanto en Turquía como en Qatar.

No todos los productos deben contar con esta certificación, ni la ausencia de la certificación significará que el producto no tendrá acceso al mercado. De hecho, bebidas alcohólicas no son consideradas halal y de igual forma pueden ser importados tanto en Turquía como en Qatar. Sin embargo, es altamente beneficioso lograr la certificación para los productos alimenticios, teniendo en cuenta que de esa forma el producto tendría 1600 millones de consumidores potenciales en todo el mundo. Como se menciono anteriormente, los consumidores de productos halal están dispuestos a pagar mejores precios si los productos cuentan con esta certificación, para el caso puntual de la carne la prima por este certificado es del orden del 13% (Verbeke, 2013).

Por otro lado, la certificación permite que los productos sean publicitados como halal, junto con el logo oficial. Para algunos bienes, obtener la certificación halal es un proceso sencillo y de bajo coste. Puntualmente para la carne, el proceso tiene particularidades, es necesario que la faena sea realizada bajo supervisión de un certificador que participe del rito halal. Existe la posibilidad de conseguir la certificación halal a la hora de la faena por medio del Centro Islámico del Uruguay, que recientemente obtuvo permiso para certificar la faena de animales por medio del rito halal. (Información de contacto del centro se puede encontrar en los anexos).

### 6.2. UTILIZACIÓN DE AGENCIAS

Dado que el acceso a mercados poco explorados puede ser un proceso complejo y costoso, se recomienda la utilización de agencias comerciales que establezcan contactos en

los países a insertarse. Aunque la mayor parte de las agencias comerciales se enfocan en mercados tradicionales, en Uruguay existe la posibilidad de promover productos nacionales en países como Turquía y Qatar por medio de agencias especializadas. En particular, Gravitass Group posee experiencia en la negociación con países del Golfo Pérsico y fue el principal promotor de la misión comercial a de Uruguay a los Emiratos Árabes Unidos hace unos cinco años. En la actualidad, Gravitass Group provee servicios de consultoría de internacionalización y agencia comercial. La empresa logró hacerse de contactos de subagentes en diversos países y ha demostrado una capacidad negociadora profesional y adaptada al siglo XXI. Las principales ventajas de utilizar agencias comerciales radican en su capacidad negociadora, la red de contactos ya establecida, la facilitación del proceso de exportación y la generación de contratos de largo plazo con compradores en el exterior.

Las agencias pueden ser particularmente útiles en mercados como el de Qatar, dado que los importadores suelen cerrar los negocios con contrapartes con los que ya tuvieron contacto previo. Por otro lado, agencias especializadas como Gravitass Group cuentan con un conocimiento detallado de los requisitos a la hora de exportar, y poseen un gran caudal de inteligencia comercial y competitiva, que puede determinar el éxito de la colocación de productos en mercados no tradicionales. La información de contacto de Gravitass Group se encuentra en los anexos.

### 6.3. LAZOS DIPLOMÁTICOS Y BILATERALES

Como se adelantó en los capítulos anteriores, al día de hoy no existe ningún acuerdo comercial en vigencia entre Uruguay y los países analizados. Sin embargo, el reciente acuerdo firmado por el MERCOSUR y la Unión Europea incluirá a Turquía cuando el tratado entre en vigor. Dicho esto, deberían incrementarse los esfuerzos para mantener misiones diplomáticas oficiales en Turquía. Aunque al día de hoy no existe una embajada en dicho país, esta presente el Consulado General de Uruguay en Turquía, el cual tiene como finalidad proveer de servicios al ciudadano y la promoción de los productos exportables uruguayos en dicho país. Por otro lado, a pesar de que no existen tratados con Qatar, recalamos que, dado sus bajos aranceles y su política de liberalización del comercio, un acuerdo no incrementaría sustancialmente las condiciones de acceso al mercado. Desde el plano diplomático, Uruguay posee una embajada en Qatar, como así también Qatar en Uruguay.

Uruguay cuenta con convenios para la Promoción y la Protección Recíproca de Inversiones (PPRI) tanto con Turquía como con Qatar, los cuales fueron firmados en 1998 y 2007, respectivamente. Considerando que Qatar tiene un flujo de Inversión Extrajera Directa de 8 mil millones de dólares anuales, es remarcable que exista un acuerdo marco como el PPRI para la promoción y la protección de las inversiones cataríes. En el pasado, el gobierno catarí enfatizó sobre el interés de invertir en el sector agropecuario uruguayo.

Desde el ámbito privado, existe un esfuerzo continuo por parte de las cámaras de comercio para promover las exportaciones a estos países. La Cámara Mercosur – Árabe es un gran ejemplo de la iniciativa privada para acercar regiones y facilitar el comercio. Existe un fluido contacto entre los responsables de la cámara y los empresarios árabes, por lo que los interesados en exportar pueden apoyarse en estas instituciones.

Toda la información de contacto para Embajadas, Consulados y Cámaras se encuentra listada en los anexos.

#### 6.4. CAPITALIZAR EL VALOR INTRÍNSECO DEL FÚTBOL URUGUAYO

Uruguay goza de una reputación remarcable en países donde existe predominancia del fútbol como deporte nacional. Particularmente, Uruguay es bien conocido en Turquía y Qatar por la presencia de uruguayos en la esfera deportiva de dichos países. Tanto Lugano como Muslera marcaron un antes y un después en las ligas turcas, por lo que no sorprende que Uruguay sea ampliamente conocido en Turquía. En lo que respecta a Qatar, directores técnicos como Diego Aguirre y Jorge Fossati también hicieron eco en la escena deportiva.

Capitalizar esta realidad tiene un valor primordial a la hora de ingresar productos uruguayos. Aprovechar el amplio conocimiento sobre Uruguay puede determinar el éxito de los productos exportados. Desarrollar alianzas estratégicas con equipos deportivos para promocionar los productos hechos en Uruguay es una posibilidad. Teniendo en cuenta que la próxima sede de la Copa Mundial de FIFA será Qatar también puede implicar posibilidades de capitalizar la reputación futbolística de Uruguay.

#### 6.5. CALIDAD Y PROPUESTA DE VALOR

Aunque destacamos anteriormente que se puede apuntar a grandes volúmenes para algunos segmentos del mercado turco (arroz, carne, productos alimenticios, etc) es importante resaltar que la oferta de productos puede posicionarse de forma más beneficiosa por medio de productos de calidad. Dado que Uruguay posee limitadas capacidades para producir a gran escala (con excepción de algunos rubros) es imprescindible que la industria local se especialice en alcanzar estándares de calidad que le permitan colocarse en mercados mas exigentes. Como recomendación específica para lograr esto, la obtención de certificaciones de calidad de diversos organismos puede incrementar la visibilidad de los productos y posicionarlos más fácilmente. Usualmente, los costos asociados a la certificación de procesos de calidad terminan siendo opacados por la mejora en la rentabilidad.

Por otro lado, la generación de productos con mayor valor agregado permite la especialización de las empresas y menor competencia entre ellas. Mientras más específicos son los productos, menos competencia tienen a nivel global. La propuesta de valor de los productos uruguayos debe enfocarse en otorgar ventajas sobre la competencia mundial de modo de diferenciarse y obtener mejores márgenes.

#### 6.6. MARCA PAÍS

Directamente relacionado con el punto anterior, la Marca País favorece el posicionamiento de los productos uruguayos. Generar una Marca País implica crear una noción básica de lo que representa el país y sus productos. Este concepto es el que engloba la reputación del país y su valor intangible.

Para esta recomendación, es necesario que la comunidad exportadora, las agencias gubernamentales y las no gubernamentales se enfoquen en mismo objetivo. Esto ultimo tiene

particular relevancia dado que es prioritario que la Marca País no este fragmentada, dicho de otra forma, es importante que la misma sea integral y transversal a todo el país. Desde el ámbito privado, debe fomentarse la marca de modo que el consumidor extranjero tenga la noción de la calidad de los productos uruguayos, lo cual luego será traspalado a sus hábitos de consumo, generando una mejora del posicionamiento de los productos en el exterior, y facilitando la inserción de los productos en nuevos mercados.

Estudios académicos demuestran que la generación de la Marca País debe ser un proceso acompañado por toda la sociedad y llevada adelante como una política de estado, de forma tal que tenga continuidad en el tiempo y se pueda medir su impacto de forma mas certera. (Georgiana, 2017)

## 7. CONCLUSIONES

La información recopilada evidencia que existen posibilidades reales para los exportadores uruguayos en los mercados analizados. La diversificación es clave para paliar los efectos de la recesión en los mercados a los que Uruguay exporta, y la información de inteligencia comercial y competitiva es necesaria para tomar decisiones informadas. En base al análisis se pudieron determinar oportunidades específicas para explotar dos mercados no tradicionales, las cuales también pueden ser relevantes para otros mercados de similares características.

Turquía se sitúa como un mercado con posibilidades de crecimiento en donde los productos uruguayos pueden acceder a 80 millones de personas. Con una economía en constante expansión, Turquía es la puerta de entrada a otros mercados con los que tiene una alta correlación de hábitos de consumo, como los países de Asia Central. En los próximos años, el TLC con la Unión Europea otorgará también la posibilidad de ingresar al mercado turco sin aranceles. Por lo tanto, es importante comenzar a mirar este mercado para poder aprovechar las oportunidades que puedan surgir. El amplio conocimiento sobre Uruguay en Turquía sin dudas será un catalizador del éxito de los productos de consumo masivo.

En cuanto a Qatar, se puede destacar el alto poder adquisitivo de la población, la cual está ávida de productos de alta calidad. Su economía se ha desempeñado no solo en continuo crecimiento, sino que también con un elevado grado de apertura. Esto abre la posibilidad de incursionar productos con alto valor agregado, teniendo acceso a un mercado de primer nivel. Esto requiere un gran poder de adaptación que será recompensado con mejores precios. Se pudo demostrar que no existen barreras arancelarias que impidan la entrada de productos, sumado con los bajos aranceles que Qatar impone a las importaciones. Esto posibilita la entrada de productos de forma competitiva. La exportación de servicios también es una arista que se analizó, considerando las necesidades urbanísticas de Qatar, que requieren de software con altos estándares de calidad y seguridad.

Las recomendaciones detalladas son factores que pueden determinar el éxito de los productos en los mercados analizados. Nuevamente enfatizamos que la certificación halal debe tenerse en cuenta no solo para los mercados analizados, sino también para cualquier mercado con mayoría musulmana.

Para estos mercados, es importante contar con inteligencia comercial y competitiva, razón por la que consideramos pertinente el estudio exhaustivo de ambos países. Sin embargo, será necesario contar con alianzas estratégicas de forma de ahondar esfuerzos que potencien el éxito de los productos uruguayos. En ese sentido, incentivamos la búsqueda de apoyo no solo de organizaciones gubernamentales, sino que también de cámaras de comercio y agentes especializados que puedan facilitar el proceso de exportación.

Algunas décadas atrás, hubiera sido una sorpresa para cualquier habitante del continente asiático degustar carne uruguaya, o beber un jugo de naranjas *made in Uruguay*. Sin embargo, el avance continuo de la tecnología y la formación de la llamada “aldea global” facilita esta interconexión e interdependencia de las economías, sin importar su ubicación geográfica o sus diferencias étnicas y sociales. Interpretar la inteligencia comercial y actuar en consecuencia, podrá hacer llegar a cada rincón del mundo los frutos de la industria uruguaya.

## BIBLIOGRAFÍA:

Aditya, Anwasha & Acharyya, Rajat. (2011). Export diversification, composition, and economic growth: Evidence from cross-country analysis. *The Journal of International Trade & Economic Development*. 2011. 10.1080/09638199.2011.619009.

Andrei, Anca-Georgiana. (2017). The impact of nation branding campaigns on country image. Case Study: Romania. *Management & Marketing*. 12. 10.1515/mmcks-2017-0014.

Atsan, Tecer & Işık, Hacı & Yavuz, Fahri & Yurttas, Ziya. (2009). Factors affecting agricultural extension services in Northeast Anatolia Region. *African Journal of Agricultural Research*. 4. 305-310.

Azuaje, S., Frioni, V., Pertuzatti, F., Rodriguez, A., Mangana, S. (2018). Expo Dubai 2020: diseño uruguayo diversificación del modelo exportador. *Jornadas Académicas de la UEU, edición 2018*.

BBVA Research. (2019) Turkey Economic Outlook, 1Q19. España.

British Petroleum. (2019). BP Statistical Review of World Energy. Londres.

Cakmak E.H. (2003) Evaluation of the past and future agricultural policies in Turkey: Are they capable to achieve sustainability? Montpellier: CIHEAM p. 155-165

Demircan, Vecdi & Binici, Turan & Zulauf, Carl. (2010). Assessing pure technical efficiency of dairy farms in Turkey. *Agricultural Economics*. 56. 141-148. 10.17221/3127-AGRICECON.

Demirgül, Furkan & Tuncer, Yasin. (2017). Detection of Antibiotic Resistance and Resistance Genes in Enterococci Isolated from Sucuk, a Traditional Turkish Dry-Fermented Sausage. *Korean Journal for Food Science of Animal Resources*. 37. 670. 10.5851/kosfa.2017.37.5.670.

Diverio, G., Notte, J., Pertuzatti, F., Mangana, S. (2018). Asia central: Un desconocido pero potencial mercado para Uruguay. VII Jornadas Académicas de la UEU, edición 2017.

Haddad, Mona; Lim, Jamus Jerome; Pancaro, Cosimo; Saborowski, Christian (2012) : Trade openness reduces growth volatility when countries are well diversified, ECB Working Paper, No. 1491, European Central Bank (ECB), Frankfurt a. M.

Jamal, Ahmad & Davies, Fiona & Chudry, Farooq & Al-Marri, Mohamed. (2006). Profiling consumers: A study of Qatari consumers' shopping motivations. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 13. 67-80. 10.1016/j.jretconser.2005.08.002.

Mojarad, S., Zangeneh, G & Azad, N. (2014). The role of competitive intelligence on improving exports. *Management Science Letters* , 4(10), 2273-2284.

Pertuzatti, F., Rodriguez, A., Azuaje, S., Frioni, V., Mangana, S. (2018). Expo Dubai 2020: diseño uruguayo, diversificación del modelo exportador. VIII Jornadas Académicas de UEU, edición 2018.

Togan, Sübidey. (2012) The EU-Turkey Customs Union: A Model for Future Euro-Med Integration. MEDPRO Technical Report No. 9/March 2012. Mediterrean Prospects. 10.1007/978-3-319-11122-3\_3

Verbeke, Wim & Rutsaert, Pieter & Bonne, Karijn & Vermeir, Iris. (2013). Credence quality coordination and consumers' willingness-to-pay for certified halal labelled meat. Meat science. 95. 790-797. 10.1016/j.meatsci.2013.04.042.

## ANEXOS:

Organización	Teléfono	e-mail / sitio web	Dirección
<b>General Authority of Customs (Qatar)</b>	+ (974) 4441-1149	Info.PR@customs.gov.qa customs.gov.qa	P.O. Box 81, Doha, State of Qatar
<b>Consulado General Honorario de Uruguay en Estambul, Turquía</b>	(+90) 212 310 3320 (+90) 212 261 4522	dalia.garih@alarko.com.tr	Alarko Center Muallim Naci Cad. No: 69 Ortaköy 34347 Istanbul Turquía
<b>Embajada de Turquía en Buenos Aires, Argentina</b>	(+54) 11 4788 5106 (+54) 11 4788 3239	embajada.buenosaires@mfa.gov.tr buenosaires.emb.mfa.gov.tr	11 de Septiembre 1382 C1426BKN, BA Argentina
<b>Embajada de Qatar en Montevideo, Uruguay</b>	(+598) 2 606 0111	montevideo@mofa.gov.qa montevideo.embassy.qa	Gral. Santander 1698, esq. Copacabana 11100 Montevideo Uruguay
<b>Embajada de Uruguay en Doha, Qatar</b>	(+974) 4411 3833	uruqatar@uruguayembassy.org.qa uruqatar@mrree.gub.uy	Villa 1, Area 64, University Road Al Jabeilath P. O. Box 23237 Doha Qatar
<b>Gravitas Group –</b>	095 632 632	nbilinski@gravitas-group.com	Cavia 3040

<b>Agencia comercial</b>		gravitas-group.com	Montevideo Uruguay
<b>Centro Islámico del Uruguay</b>	2903 3554	www.centroislamicouruguay.org/ info@centroislamicouruguay.com.uy	Soriano 1356, esq. Ejido Montevideo