

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera: Licenciatura en Comercio internacional

Título de Trabajo de Campo: “Internacionalización a través de la exportación de leche en polvo entera a Singapur: el caso de la empresa SanCor”.

Alumno: Ariel Matzkin arielmatzkin@hotmail.com

Dirección: Alem 155 8º “B”

Teléfono: 0343 - 156225303

Tutor de Contenidos: Lic. Paulo Lanza

Tutor metodológico: Prof. Ps. Laura Berizzo

Diciembre 2014

INDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| Factores que influyen en la problemática a investigar | 5 |
| CONTEXTO DE ESTUDIO: Empresa SanCor Coop Ltda..... | 9 |
| Sector lácteo en Argentina | 9 |
| Competitividad del sector..... | 10 |
| Análisis de la Empresa | 12 |
| Valores y principios corporativos: | 14 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 15 |
| Objetivos del trabajo de campo | 18 |
| Objetivo General | 18 |
| Objetivos Específicos | 18 |
| Temas de estudio | 18 |
| Metodología de trabajo..... | 19 |
| MARCO CONCEPTUAL DE REFERENCIA | 20 |
| Proceso de internacionalización | 20 |
| Etapas del Proceso de Internacionalización | 20 |
| Determinación del país o mercado objetivo..... | 23 |
| ANÁLISIS DE LA EMPRESA..... | 27 |
| El costo | 28 |
| La competencia: Fonterra en el Sudeste Asiático | 29 |
| PROPUESTA..... | 31 |
| Estrategia de internacionalización en Singapur..... | 31 |
| Estrategia mercadológica (en cuanto a las 4 P del Marketing)..... | 33 |
| El costo | 34 |
| CONCLUSIONES..... | 42 |
| BIBLIOGRAFIA | 44 |

AGRADECIMIENTOS

Quisiera plasmar en esta página mi agradecimiento a las personas sin las cuales no podría haber realizado este trabajo, que es la conclusión de una vida de estudios y de los últimos cinco años de esfuerzo y dedicación.

A mi padre, que me enseñó a siempre trabajar sin descanso para alcanzar el éxito en todo lo que me proponga, y a mi madre que me dio siempre la confianza que necesitaba para hacerlo.

A Martin, que me guió y aconsejó siempre que lo necesite, pero sobre todo le agradezco por convencerme siempre de hacer lo que sea que el miedo no me dejaba hacer.

A Celeste, que en los últimos años asumió el trabajo de empujarme hacia adelante, hacia mis objetivos, siempre creyendo en mí incluso cuando yo fallaba en hacerlo.

Y también quiero expresarle mi más profundo agradecimiento por su constante apoyo, asistencia y guía en la elaboración de este trabajo a la profesora Laura Berizzo.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo analizaremos el proceso de internacionalización desde la perspectiva del proceso, entendiéndolo como una serie de pasos o etapas por la que las empresas deben pasar en el camino hacia la internacionalización.

La internacionalización de las empresas puede definirse como la expansión de las actividades de las mismas a nivel internacional y la consecuente presencia (de la marca, productos o servicios de las empresas, dependiendo de la estrategia utilizada) en los distintos mercados del mundo, con un grado mayor o menor de posicionamiento dentro de los mismos.

El análisis de la internacionalización de las empresas desde una perspectiva de proceso surge en 1975 a partir de la publicación de un estudio por parte de Jan Johanson y Finn Wiedersheim¹, en el que a partir del análisis del caso de cuatro empresas suecas y sus respectivas experiencias en el extranjero, los autores establecieron las bases del “Stage Model o Modelo Gradualista”, o lo que se denominó luego como “Modelo Uppsala”².

Así, la expansión de las actividades de la empresa a nivel internacional es entendida como un proceso gradual, en el que la empresa pasa de no exportar a estar completamente establecida en el mercado extranjero meta, luego de pasar por una serie de pasos (más o menos estandarizados) que tomarán diferente grado de esfuerzo y tiempo para cada sector y empresa en particular, dependiendo de los distintos factores pertinentes que harán a la empresa y al producto competitivo (o no), a nivel internacional.

¹ Estudio disponible en internet en:
http://www.iei.liu.se/program/ekprog/civilek_internt/ar_3/723g17/pwom_2008_filarkiv/1.104707/FourSwedishCases.pdf

² Se lo llamó Modelo Uppsala debido a que el estudio fue realizado en el contexto de la Universidad de Uppsala (Suecia).

Las razones que pueden llevar a una empresa a tomar la decisión de internacionalizarse son variadas, las mismas pueden deberse a que estas ven su mercado saturado, ya sea debido a la aparición de nuevos competidores, o a una disminución de la demanda debido a factores incontrolables, o simplemente debido a un tamaño reducido de mercado; también puede darse la situación en que la empresa produce más de lo que puede vender en el mercado local y ve la exportación como un camino lógico a seguir para no tener que limitar su propio nivel de producción; o puede ser que el sector en general o la empresa en particular cuenten con una serie de ventajas comparativas que lo hagan competitivo a nivel internacional, por lo que la misma buscara cosechar los grandes beneficios que conlleva una exitosa internacionalización, sobre todo a la hora de aprovechar las oportunidades que se presentan a nivel internacional.

En cualquier caso, la exportación (como primer paso en el proceso de internacionalización) aparece ante las empresas como una solución a un problema o a una necesidad de crecimiento.

Factores que influyen en la problemática a investigar

A la hora de analizar cuáles son los factores internos que influyen en la estrategia de internacionalización hacia el Sudeste Asiático, lo primero que hay que determinar es si la empresa cuenta con las condiciones necesarias, tanto productivas como económicas, estructurales y financieras, para llevar a cabo dicha estrategia.

Las condiciones productivas se refieren a la posibilidad de ampliar la producción futura para alcanzar los niveles necesarios para satisfacer la demanda del nuevo mercado, o de asignar un excedente de la producción actual a la satisfacción de la demanda de dicho mercado.

Las condiciones económicas están relacionadas con la capacidad de la empresa de absorber debidamente los nuevos costos en los que se incurrirá a la hora de realizar las primeras exportaciones. Estos costos incluyen, entre tantos otros posibles, los costos de aumentar el nivel de producción normal (N.P.N.), en caso de necesitarlo; los costos de exportación propiamente dichos

como la contratación del flete, el pago de los impuestos de exportación (en caso de existir) y el pago al despachante aduanero, entre otros; y los costos relacionados con estrategias mercadológicas necesarias para ingresar eficiente y exitosamente en el nuevo mercado.

Es importante destacar que los costos de aumentar el nivel de producción normal, es decir, la cantidad de unidades producidas promedio en un periodo de tiempo, son los costos más altos a enfrentar, en caso de necesitar hacerlo. Esto sucede porque aumentar la capacidad de producción de una empresa significa una alteración o variación en los costos fijos estructurales, lo que impacta en toda la estructura de costos de la empresa. Al mismo tiempo, también impacta en los costos variables como los costos de las materias primas, los jornales de los trabajadores (en caso de que trabajen por hora o por unidades), y los costos indirectos de fabricación (C.I.F.) variables.

La capacidad, o no, de la estructura organizacional de la empresa de absorber y manejar las nuevas tareas asignadas, relacionadas con la exportación y la entrada a un nuevo mercado, determinaran en qué nivel se satisfacen, o no, las condiciones estructurales.

Aquí es determinante si la empresa cuenta con el personal y la organización necesaria para enfrentar la nueva tarea o el nuevo objetivo, o si será necesaria una re-estructuración, ya sea en la forma organizacional o a través de la contratación de nuevo personal capacitado.

Por último las condiciones financieras se refieren a la posibilidad de la empresa de, en caso de necesitarlo, acceder a un crédito o a cualquier instrumento financiero, para solventar los gastos relacionados con la realización de la exportación.

Otro factor, no menos importante, necesario para determinar la factibilidad de exportar a Singapur, es la orientación ideológica de la gerencia. Una gerencia clásica rehusara el riesgo y preferirá conformarse con competir de manera exitosa en el mercado local y aumentar su cuota dentro del mismo; mientras que una gerencia con una ideología más moderna o progresista, buscara siempre expandirse a nuevos mercados, ya sea de forma horizontal o vertical, para diversificar tanto su oferta como los mercados en los que actúa.

La capacidad de la empresa de adaptarse al nuevo mercado, marcará la diferencia entre el éxito y el fracaso. En este sentido hay tres posibilidades, relacionadas con la ideología de la gerencia; la misma puede ser etnocéntrica, geocéntrica, o policéntrica.

En cuanto a los factores externos, la existencia de competidores fuertes, posicionados en el mercado meta, es tal vez el mayor condicionante de la factibilidad de exportar. En caso de existir uno o varios competidores posicionados en el mercado, se deberá analizar su ámbito de actuación y su estrategia mercadológica para determinar sus puntos débiles, y lo que es más importante, los nichos en los que no está actuando o en los que actúa de forma más descuidada. Una estrategia, entre muchas otras posibles, para enfrentar esta situación podría ser posicionarse dentro de los nichos de mercados para generar, con paciencia y trabajo duro, e inversión en publicidad y promoción, un saludable posicionamiento de la marca dentro del mercado. Una vez posicionada la marca, se podría avanzar sobre los segmentos de mercado más grandes para competir de forma directa con las demás marcas que se encontraban desde antes en el mercado.

Otro factor externo es la legislación y la regulación, tanto de las exportaciones en Argentina, como de las importaciones en Singapur. Este factor es clave porque la empresa no cuenta con ningún tipo de control sobre el mismo. Por esta razón, lo único que se puede hacer en este caso es estar bien informado y actualizado en cuanto a toda la legislación vigente pertinente a la exportación de leche en polvo entera en Argentina, y a la importación de leche en polvo entera en Singapur.

Las condiciones de la demanda extranjera, en este caso de Singapur, son determinantes para el análisis de la factibilidad de exportación. Las mismas se refieren principalmente a la elasticidad del precio de la demanda y a los niveles o estándares de calidad aceptados o exigidos por el mercado meta.

La elasticidad del precio de la demanda refleja hasta que punto una variación, positiva o negativa, en el precio del producto afectaría el nivel de consumo del mismo. Esto depende del producto y del mercado, es decir, un producto con una elasticidad precio de la demanda baja o nula en un mercado, puede tener una gran elasticidad en otro, según, entre otras cosas, como esté

posicionado dentro de la mente del consumidor, y en qué nivel de necesidad se sitúe (primera, segunda o tercera necesidad).

Los niveles o estándares de calidad aceptados o exigidos por el mercado meta dependerán hasta cierto punto de la competencia, pero en mayor medida de la cultura y costumbres de los consumidores, es decir, de que el producto se adapte a lo que están acostumbrados. Este factor en particular está estrechamente relacionado con la orientación ideológica de la gerencia, en cuanto a la existencia, o no, de una predisposición a adaptar las variantes mercadológicas a las necesidades y exigencias del nuevo mercado.

CONTEXTO DE ESTUDIO: Empresa SanCor Coop Ltda

Sector lácteo en Argentina

El sector lácteo en Argentina es uno de los sectores o industrias que más aportan a la economía del país, sea por una gran capacidad de generación de empleo o por su alta rentabilidad derivada de la eficiencia que logra debido, entre otros factores menos importantes, a las propicias condiciones naturales existentes en las denominadas “cuencas lecheras” del país.

Hacia el año 2012, la provincia de Córdoba, con alrededor de 3500 tambos en sus tres Cuencas Lecheras (Córdoba Norte, Villa María Córdoba y Sur de Córdoba), alcanzó la mayor producción del sector en el país (37%), seguida de Santa Fe (32%) y Buenos Aires (25%).

Según un estudio publicado por la FunPEL (Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Cadena Láctea Argentina)³ la producción nacional de leche alcanzó los 11.338 millones de litros, de los cuales el 78% fue destinado al consumo interno y el 22% a la exportación; y la tasa de crecimiento promedio anual del sector entre los años 2000 y 2013 fue del 1,21%.

El siguiente gráfico, extraído del estudio previamente citado, representa “la cantidad de tambos y de leche producida según rangos de volumen que van de 1-500 hasta 11.500-12.000 litros/día. La mayor frecuencia relativa de tambos (17%) se ubica dentro del rango de 500-1000 litros diarios. Este grupo aporta el 6% de la producción nacional. El volumen de producción diario que representa mayor frecuencia relativa es de 2.500-3000 litros/día (11%), rango en el cual está incluido el 10% de los tambos del país.

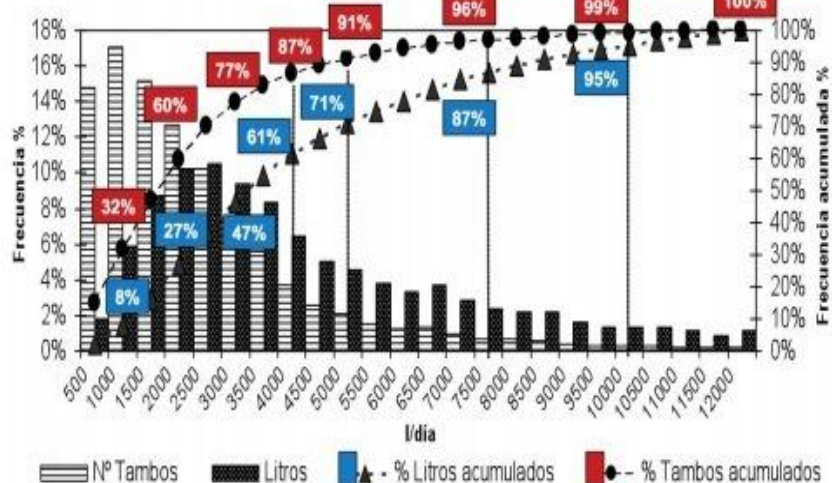
El análisis de las frecuencias acumuladas permite destacar que dentro de las producciones que van de 1-2000 o de 1-3.500 litros/día se encuentran el 60% y el 77% de los tambos del país, respectivamente. A su vez, este 60% de

³ FunPEL. “Anuario de la Lechería Argentina 2013”.

los tambos de menos de 2000 litros/día aporta el 27% de la producción nacional, mientras que el 77% (menos de 3.500 litros/día) aporta el 47%. Es decir que el 23% de los tambos de mayor escala de producción aporta más del 50% de la leche.”⁴

Gráfico 4. Estratificación de tambos y producción diaria de leche.

Fuente Castignani H y Quaino O, 2010 en base a datos de ONCCA.



Este análisis nos sirve para tener una idea más aproximada sobre la productividad, tanto en general en el sector, como en particular en los tambos dentro de Argentina.

Competitividad del sector

Según datos de la CEPAL (Comisión Económica Para América Latina)⁵ la cadena láctea argentina aporta el 1,8% del valor agregado bruto nacional y es la tercera de las cadenas agroalimentarias, luego de la cárnica y la sojera, en términos de generación de empleo, medida como porcentaje de ocupados, representando un 7% del total.

En cuanto a los niveles de sistemas de producción, el sector lácteo compite por el uso de suelos de alta calidad con la agricultura de cereales y

⁴ Íbidem.

⁵ La CEPAL es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas y su sede está en Santiago de Chile. Se fundó para contribuir al desarrollo económico de América Latina, coordinar las acciones encaminadas a su promoción y reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del mundo.

oleaginosas, logrando a lo largo de los años resultados económicamente competitivos (en algunos casos superiores).

Esto, según el estudio de la FunPEL, “se debe intrínsecamente al alto valor del producto generado por la actividad lechera. El valor del producto genera la potencialidad de un alto ingreso por hectárea, y en la empresas donde se realiza una adecuada gestión de los costos de producción, se pueden alcanzar resultados potenciales mayores a los generados por la ganadería de carneo o agricultura, en muchos casos.”⁶

Esta competitividad es una gran ventaja tanto para el sector propiamente dicho, como para los sectores conexos y auxiliares (como los de transporte y distribución, por ejemplo), ya que en una economía sanamente interconectada, con sectores correctamente articulados, el crecimiento y desarrollo en un sector competitivo (es decir, que se posiciona como de menester importancia dentro de la economía nacional), potencialmente podría impulsar el crecimiento de la economía nacional en su totalidad.

En cuanto a la competitividad a nivel internacional, “en términos generales la lechería argentina se caracteriza por producir leche a un costo por debajo de la media mundial.

Según datos publicados en el 2012 del IFCN (International Farm Comparison Network), los sistemas típicos argentinos producen leche a un costo entre 20 y 30 centavos de dólar. Este costo de producción es, según estos datos, el menor de las cinco regiones que dominan el mercado internacional de lácteos –Nueva Zelanda, Unión Europea, Estados Unidos, Australia y Argentina –, lo cual representa una ventaja comparativa importante de nuestro país a la hora de competir por los mercados de exportación.”⁷

Esta ventaja comparativa en costos parte de una ventaja más profunda, que se da en los factores naturales. Los productores argentinos pueden reducir sus costos debido a que pueden aprovechar de las mejores condiciones del suelo, los regímenes de lluvia favorables (entre 800 y 1000 mm/año) y un clima templado.

⁶ Ibidem.

⁷ Ibidem.

Análisis de la Empresa

SanCor es la empresa láctea líder de la Argentina. Procesa el 15% de la leche producida en el país.

Con 1.400 asociados, SanCor brinda a sus productores asesoramiento profesional, mediante el cual se desarrolla una firme conciencia de trabajar con la mejor calidad, aprovechando las condiciones naturales del entorno y la protección del medio ambiente para lograr una materia prima genuina y saludable.

Se ofrecen permanentemente diversos servicios como asistencia técnica y asesoramiento en distintos temas, provisión de insumos, de administración y gestión, de calidad, en instalaciones, equipos de ordeño y enfriado.

La mayor parte de la leche recibida de sus asociados es producida bajo las especificaciones establecidas en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, y toda la leche es enfriada en los mismos establecimientos. Se trata de un sistema que contempla el cumplimiento de un conjunto de normas que tiene como objetivo central el resguardo de la calidad de la leche. Esta herramienta garantiza la trazabilidad de la leche desde los mismos tambos y provee seguridad a los clientes al momento de adquirir sus productos.

El crecimiento productivo constante ubica al conjunto de los tambos de SanCor sobre el promedio nacional. Para ello, se realiza un acompañamiento permanente al asociado mediante instancias de formación, integración y desarrollo.

Bajo el título Programa de Desarrollo Tecnológico, se brinda una política activa de asistencia técnica, capacitación, y en los casos que sea necesario, búsqueda de instrumentos financieros, con un horizonte a mediano y largo plazo.

Los productores de SanCor cuentan además con el Manual de Gestión Integral de la Empresa Tampera, una herramienta de orientación ante la aparición de problemas puntuales y control de aspectos centrales de la actividad productiva y administrativa, que contribuyen a lograr leche de alta calidad para productos diferenciados, en empresas sustentables.

El diálogo y la participación se evidencian también en otras actividades específicas como cursos para tamberos, campañas de prevención, charlas sobre gestión productiva y empresarial, administración impositiva, costos, jornadas lecheras a campo para compartir e intercambiar experiencias de producción de leche, entre otras.

En todos los casos, el objetivo de las actividades desarrolladas es el crecimiento de la actividad en forma sostenida y la adaptación a la alta volatilidad del negocio lechero.

Los establecimientos industriales de SanCor suman capacidad de procesamiento para 4.000.000 de litros de leche por jornada.

Todas las alternativas industriales comparten similares características: secuencias automatizadas y minuciosos controles en un esquema de tratamiento cuidadoso que determinan resultados superiores.

La configuración de las plantas responde a la concentración de grandes volúmenes de leche, a la incorporación permanente de nuevos desarrollos tecnológicos y a la formulación de alimentos derivados de la leche.

Elaborados con la más alta tecnología, los productos de SanCor evidencian en su presentación, textura, sabor y aroma, una dedicación propia de lo artesanal. De esta forma, la actualización permanente de las estructuras operativas con moderna tecnología equipara las instalaciones de SanCor con los establecimientos de países líderes en la lechería mundial.

Misión: agregar valor a la leche para beneficio de los asociados.

Visión: ser líderes en el sector lácteo nacional, con fuerte proyección internacional, basados en principios cooperativos y a través de productos innovadores que contribuyan a la nutrición de los consumidores.

Valores y principios corporativos:

- Trabajo en equipo.
- Capacitación permanente.
- Flexibilización y adaptación al cambio.
- Innovación permanente en procesos y productos.
- Compromiso con la calidad y la nutrición.
- Orientación hacia el cliente en productos y servicios.
- Sustentabilidad ambiental.
- Responsabilidad social empresaria.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el mundo cada vez más globalizado en el que vivimos, la expansión y diversificación a nivel internacional debe ser siempre una opción a tener en cuenta por las empresas como respuesta a las crisis económicas, políticas y financieras locales.

El concepto es simple, si toda la infraestructura de una empresa (incluyendo su casa matriz, centros productivos, administrativos y de distribución, y oferta de sus productos y/o servicios) se encuentra dentro de un solo país o mercado, es más susceptible o más vulnerable respecto a los factores incontrolables del mismo, es decir, aquellos factores externos que influyen en el normal funcionamiento de la empresa y sobre los cuales la misma no tiene ningún tipo de control, éstos abarcan desde cambios climáticos hasta crisis políticas.

Es por esto que una empresa en una situación antagónica, con una infraestructura diversificada, con presencia y posicionamiento en diversos países y mercados, y con una línea de productos y servicios también diversificada, se encontrará en una situación ventajosa a la hora de enfrentar los cambios en los factores incontrolables del mercado.

Teniendo esto en consideración, analizaremos cuál es la estrategia de internacionalización que ha adoptado la empresa SanCor y la razón por la que ha fallado en terminar de penetrar de manera exitosa el mercado del Sudeste Asiático, considerando a este como el mercado más atractivo en la actualidad para las empresas del sector lácteo argentino a la hora de expandirse hacia otros mercados.

“El Sudeste Asiático comprende Myanmar (antigua Birmania), Tailandia, Camboya, Laos, Vietnam, Malasia, Singapur, Indonesia, Brunei, Filipinas y Timor Oriental. El nombre de la región fue acuñado por primera vez en el siglo XX.

Durante los siglos XVII y XVIII sus naciones vivieron el advenimiento del colonialismo. El único país que lo pudo evitar, gracias a las políticas de modernización de su monarca, fue Tailandia. Después de la independencia de sus colonias, el Sudeste Asiático se vio sacudido por fuertes guerras internas e internacionales y escenario del enfrentamiento de la Guerra Fría, que provocó situaciones como la guerra de Vietnam con sus consecuencias en Camboya, así como dictaduras militares en Filipinas, Indonesia, Myanmar, Laos y Camboya.

Sin duda, fue un ejemplo para las economías de todas aquellas regiones que en algún momento fueron “colonias”, el progreso que se empezó a notar en estados del Sudeste Asiático durante la década de los noventa. Esta situación es explicada por muchos autores, gracias a la apertura exterior, al papel de los mecanismos de mercado y a las intervenciones estatales favorables al mercado.”⁸

Este pantallazo general nos da una primera noción de que el Sudeste Asiático es una región un tanto análoga en su historia a Sudamérica, pero que en los últimos 20 años ha experimentado un crecimiento uniforme y constante en su economía. Esto lo ha logrado siguiendo y copiando a otros países en cuanto a políticas económicas, planteando estrategias a largo plazo, enfocándose en sus ventajas competitivas a nivel nacional y regional (en este caso es la mano de obra intensiva a bajo costo), y fomentando de manera constante la industria nacional, con vistas no solo a satisfacer la demanda interna, sino a la internacionalización.

Esta analogía entre las regiones puede tomarse como una ventaja, ya que si bien hay incontables factores culturales, sociales y políticos a considerar, se puede tomar a la misma como una señal de que el Sudeste Asiático debe ser considerado y estudiado como una opción a la hora de internacionalizarse.

Un mercado en crecimiento, con una clase media en aumento, que está experimentando un cambio, o más bien una occidentalización de su demanda, dada a partir de la apertura de mercado y de la consecuente llegada de productos extranjeros al mismo, se constituye como un objetivo atractivo para empresas como SanCor, que cuentan, a grandes rasgos y desde un análisis

⁸ Vinicio Zandi Meza, Daniel Lopez Zuñiga. “*El Amanecer del Sudeste Asiático: Experiencias de Singapur y Malasia*”. Marzo 2008. Estudio disponible en http://biblioteca.icap.ac.cr/rcap/52_53/vinicio_y_daniel.pdf.

inicial, con las características y los elementos necesarios para expandirse hasta mercados tan lejanos.

Dentro del Sudeste Asiático, se destaca como un ejemplo en cuanto a apertura de mercado e internacionalización de sus empresas, el país de Singapur.

“Singapur es el país más pequeño del Sudeste de Asia. Se ubica al sur de la Península de Malasia y al norte de las islas de Indonesia. También está conformado por otras sesenta y cuatro pequeñas islas.

[...] Desde su independencia Singapur tuvo un despegue económico que le convirtió en un importante centro financiero internacional hasta 1974, cuando la crisis petrolera mundial afectó las exportaciones.

[...] Singapur posee una economía de mercado libre, caracterizada por un entorno abierto y exento de corrupción. Tiene precios estables y uno de los PIB per cápita más altos del mundo, y es considerado como uno de los pequeños estados asiáticos más prósperos del orbe y un gran centro internacional de negocios y comercio.”⁹

Así, Singapur se establece como una puerta de entrada al Sudeste Asiático, principalmente debido a su política extrema de libre comercio, y la consecuente casi inexistencia de aranceles a las importaciones.

Singapur cuenta con el puerto marítimo más grande del mundo, teniendo el mismo el mayor movimiento de mercaderías, medido tanto en toneladas como en cantidad de contenedores. Esto sucede porque el país se ha posicionado a nivel mundial como un punto de conexión entre occidente y los mercados asiáticos, principalmente con Oceanía (sobre todo Australia y Nueva Zelanda) que es donde se encuentran sus principales relaciones comerciales.

Por la misma razón cuenta con uno de los aeropuertos más grandes del mundo, el aeropuerto de Changi.

Sin embargo, la economía de Singapur depende principalmente de sus exportaciones, principalmente del sector industrial y electrónico, es decir, de bienes con altos niveles de valor agregado.

⁹ Ídem.

En el país prácticamente no existe la agricultura, por lo que importa la mayor parte de los bienes primarios que consume en el mercado interno.

Ya que la empresa bajo estudio no exporta regularmente a Singapur (ni a ningún país del Sudeste Asiático), podría perder la oportunidad de ganar terreno en un mercado claramente en auge. Es fundamental aprovechar este momento para posicionar la marca en el mercado de Singapur, antes de que la competencia se fortalezca y lo haga no solo más difícil, sino también mucho más caro. Para lograrlo, debe revisar su estrategia de internacionalización para determinar si es la que mejor se ajusta a la situación.

Objetivos del trabajo de campo

Objetivo General

Determinar las razones por las que la estrategia de internacionalización utilizada por la empresa SanCor actualmente no está resultando exitosa en penetrar el mercado del Sudeste Asiático, desde el enfoque analizar una nueva estrategia empresarial que se adapte a las necesidades y factores determinantes del mercado.

Objetivos Específicos

- Describir las distintas etapas del proceso de internacionalización, y compararlo con la estrategia utilizada por la empresa actualmente.
- Indagar en el mercado de Singapur, con énfasis en aquellos factores relevantes al problema de investigación.

Temas de estudio

Los temas que se abordarán en este trabajo de campo son:

- Proceso de internacionalización de una empresa.
- Estudio de mercado extranjero.

- Estrategias de posicionamiento en mercados extranjeros.
- Legislación aduanera pertinente.

Metodología de trabajo

El estudio será mixto, ya que se recolectarán, procesarán y analizarán datos cualitativos, como los referentes a las características de empresa y el sector bajo estudio, y cuantitativos, como en nivel de participación del sector en la economía nacional.

La investigación será descriptiva y correlacional ya que se describirá la actualidad del comercio mundial de lácteos, y también se establecerá la relación entre variables como “Distancia psicológica” y “Costo de internacionalización”.

La población bajo estudio es la empresa SanCor Cooperativa LTDA.

Utilizaremos un muestreo no probabilístico de preferencia.

Los datos serán recolectados mediante entrevistas personales, e indagación a través de distintos libros, artículos y publicaciones.

MARCO CONCEPTUAL DE REFERENCIA

Proceso de internacionalización

En los siguientes apartados vamos, en primer lugar, a delimitar los pasos o las etapas que componen el proceso de internacionalización de una empresa, y en segundo lugar a determinar cuáles son los factores que determinan la decisión de las empresas con respecto a los mercados que seleccionan como destino de sus esfuerzos por internacionalizarse.

Etapas del Proceso de Internacionalización

El proceso de internacionalización según el Modelo Uppsala¹⁰ se divide en cuatro etapas:

- 1) La empresa no realiza exportaciones.
- 2) La empresa realiza exportaciones a través de un representante independiente (agente) en el mercado extranjero.
- 3) La empresa establece una subsidiaria de ventas en el mercado extranjero.
- 4) La empresa establece una planta manufacturera o de producción en el mercado extranjero.

En la primera etapa, la empresa dedica sus esfuerzos únicamente a satisfacer la demanda del mercado local.

En la segunda etapa, la empresa exporta por primera vez a través de un representante independiente o agente ubicado en el mercado extranjero meta.

El siguiente paso en el proceso es establecer una subsidiaria de ventas en el mercado meta extranjero, es decir, establecer una estructura

¹⁰ El Modelo Uppsala fue desarrollado por los economistas suecos Jan Johanson y Finn Wiedersheim-Paul en 1975, y el mismo predice que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado

administrativa y comercial en el otro país, lo que conllevará consigo una considerable inversión de capital.

El último paso para completar la internacionalización es el establecimiento de una planta manufacturera o de producción en el mercado meta extranjero, esto es, expandir la estructura productiva al nuevo país, invirtiendo todavía más capital.

Estas etapas representan más que solo una serie de pasos en el camino a la internacionalización. Cada paso hacia adelante representa para la empresa un aumento gradual de su compromiso con el proceso mismo y con el mercado meta, de su conocimiento de los mercados internacionales meta, de su capacidad y aceptación del riesgo que los distintos pasos del proceso conlleva; y por último de su control sobre las operaciones en el país extranjero.

Si bien estos pasos son una mera simplificación de un proceso en sí extremadamente complejo, y variable para cada caso, los mismos reflejan de forma lógica y fácil de analizar el camino que seguirán la mayoría de las empresas.

Algunos autores optan por incluir otras etapas intermedias como “la empresa explora la posibilidad de exportar”, “la empresa exporta de forma irregular”, etc. pero para los fines prácticos, a la hora de analizar el caso de una empresa en particular, consideramos que la sistematización del proceso realizada por el Modelo Uppsala sirve a su cometido. Como los autores mismos lo explican:

“Por supuesto no esperamos que el desarrollo siempre siga toda la cadena de etapas. Primero, muchos mercados no son lo suficientemente grandes como para demandar las etapas que conllevan mayor inversión de recursos. Segundo, se pueden esperar saltos en la cadena de etapas por parte de empresas que cuentan con una extensa experiencia en otros mercados extranjeros”¹¹

De lo anterior, hay dos conceptos que no pueden ser pasados por alto: compromiso del mercado, y conocimiento del mismo.

¹¹ Jan Johanson y Finn Wiedersheim. *“The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases”*.1975.

El nivel de compromiso con el mercado por parte de la empresa se refiere a la medida en que la misma sacrificará un porcentaje determinado de sus recursos, ya sean financieros, estructurales, comerciales, etc., con el objetivo de penetrar con mayor éxito el mercado extranjero.

Este compromiso estará determinado en la gran mayoría de los casos, y en primera instancia, por la orientación ideológica de la gerencia de la empresa, y su mayor o menor aversión al riesgo.

El conocimiento del mercado, en nuestra opinión el más fundamental de los requisitos y factores de influencia a la hora de internacionalizarse, puede ir desde el total desconocimiento del mercado meta hasta un profundo entendimiento de los factores pertinentes. Es decir, para continuar a lo largo de las etapas del proceso, es necesario además de estar altamente comprometido con el mismo, poseer un conocimiento profundo (y recomendablemente también cierta experiencia) del mercado, en cuanto a factores claves como la composición de la demanda, la existencia de competencia (local y extranjera), la existencia de productos sustitutos, la situación económica, financiera y política del país, etc.

Los autores del Modelo Uppsala lo exponen de la siguiente manera:

“Hay dos aspectos sobre el grado de compromiso. Las cuatro etapas significan sucesivamente mayor compromiso de recursos y también llevan a diferentes experiencias de mercado e información sobre el mismo para la empresa. La primera etapa significa que la empresa no ha realizado ningún compromiso de recursos con el mercado y que no tiene ningún canal de información regular con el mercado. El segundo significa que la empresa tiene un canal con el mercado a través del cual recibe información sobre los factores de influencia regularmente. También significa un cierto compromiso con el mercado. La tercera etapa conlleva un canal controlado de información sobre el mercado, que le da a la empresa la habilidad para dirigir el tipo y la cantidad de información que fluye del mercado a la firma. Durante esta etapa, la empresa también obtiene experiencia directa sobre los factores de influencia en los

recursos a comprometer. La cuarta etapa significa un compromiso todavía mayor de recursos.”¹²

Cabe aclarar por último, que en nuestro análisis se da por sentada la sana y lógica prudencia de las empresas, incluso aquellas que cuentan con gran capacidad financiera, a la hora de internacionalizarse, concluyendo que lo harán siempre dentro de un marco de planeación y estrategia, si bien no siempre siguiendo los pasos antes mencionados, pero si siguiendo un lineamiento que en todos los casos, llevara un aumento progresivo y gradual de compromiso y conocimiento para con el mercado meta por parte de la empresa.

Determinación del país o mercado objetivo

A la hora de internacionalizarse, una de las decisiones más importantes que deben tomar las empresas, junto con la estrategia de entrada al mercado, es el país al que habrán de expandirse.

Resulta lógico que los primeros intentos de exportación (en la mayoría de los casos) sean dirigidos a los países limítrofes, o a los países con los que se tengan acuerdos comerciales internacionales. Las razones para esto son principalmente dos: en primer lugar esta operación conllevaría un costo menor, y en segundo lugar existe una “distancia psicológica” menor.

A continuación explicaremos en mayor profundidad estos dos conceptos:

Costo:

El costo asociado a la expansión de las operaciones de una empresa a otro país, ya sea cualquiera de las etapas del proceso que la empresa planea abordar, representa a su vez otros factores que hemos desarrollado previamente, como el riesgo, el compromiso de recursos, de estructura administrativa, etc.

En la práctica, el costo de internacionalizarse se entiende como todo recurso que la empresa tendrá que sacrificar, ya sea de capital, de personal, de

¹² Jan Johanson y Finn Wiedersheim. “*The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*”.1975.

tiempo, etc., para sobrepasar las barreras al comercio existentes en el país de destino, y para cumplir exitosamente con la estrategia de entrada al mercado planeada.

Las barreras de entrada al mercado se pueden dividir en:

- Barreras político-legales:

Son las barreras impuestas por los gobiernos y las mismas pueden ser:

- Arancelarias:

Esta clasificación encierra los derechos aduaneros o aranceles que los gobiernos imponen para la entrada y salida de mercaderías de su territorio. Los mismos pueden ser “ad valorem”, lo que significa que la cuota impositiva será un porcentaje del valor de la mercadería, “específico”, que significa que se cobra una cantidad fija por unidad de la mercadería grabada, o “mixto”, que es una combinación de los dos tipos de aranceles anteriores.

- No arancelarias:

En la práctica, es muy variable (o casi infinita) la cantidad y tipo de barreras no arancelarias al comercio que los gobiernos pueden imponer. Las mismas van desde “cuotas”, es decir, limitaciones a la cantidad que se puede ingresar al país de cierta mercadería por un determinado periodo de tiempo, hasta medidas sanitarias, financieras, prohibiciones, o licencias.

Estas suelen ser más complejas que las barreras arancelarias, por lo que necesitan un mayor análisis y previsión, ya que son igual de importantes a la hora de ingresar al país de destino.

- Barreras competitivas:

Estas barreras, hasta cierto punto más subjetivas que las anteriores, representan las complicaciones y dificultades que la empresa deberá enfrentar en el mercado y que derivan directamente de la competencia. Las empresas que ya están posicionadas en el mercado meta pueden tener un nivel de control de los recursos necesarios, tanto naturales como estratégicos o financieros, que puede dificultar enormemente la labor de la empresa que intenta ingresar al mercado. Por ejemplo, las empresas locales pueden tener el control, o tener un

gran poder de negociación sobre las empresas de distribución disponibles, y usar la situación como una ventaja competitiva contra la empresa que intenta ingresar por primera vez al mercado.

Estas barreras de mercado deben ser cuidadosamente analizadas a la hora de plantear la estrategia de entrada al mercado, es decir, de decidir cómo se va a ingresar, cómo se posicionara a la marca y al producto, etc.

En cuanto a la estrategia de entrada, la misma se refiere al modo de ingreso al mercado, ya sea mediante exportaciones directas, alianzas estratégicas con empresas locales, o la instalación de subsidiarias de ventas o de producción en el país de destino. Cada opción conllevara, al igual que cada etapa del proceso, un costo asociado o sacrificio de recurso, ya sea de capital, administrativo, de tiempo, etc.

De esta forma se podrá determinar si es factible el ingreso al mercado deseado, o no.

Distancia psicológica:

Los autores del Modelo Uppsala fueron los primeros en utilizar el término “Distancia Psicológica”, y lo definieron como “los factores que previenen o intervienen en el flujo de información entre las empresas y mercados”. Estos factores a los que los autores se refieren son factores que reflejan la distancia y las diferencias entre los países, como el idioma, la cultura, los niveles de educación, las diferencias en los sistemas políticos, etc. que producen en la percepción de la gerencia de la empresa una sensación de lejanía que juega un papel negativo en la decisión del país al que expandirse.

En la práctica, el término pasa la barrera de la subjetividad cuando la empresa debe enfrentarse a la realidad de la distancia y sobrepasar estos obstáculos.

Es justamente la distancia psicológica lo que más influye en la gerencia de las empresas a la hora de internacionalizarse, ya que por lógica buscaran países cercanos, tanto geográfica como psicológicamente. Y esto puede ser una gran desventaja, ya que algunos mercados, si bien lejanos en ambos

aspectos, pueden representar grandes oportunidades para las empresas, que los descartan de antemano por considerarlos “inaccesibles”.

Sin embargo esta es una barrera que puede ser contrarrestada investigando a fondo el mercado meta, realizando las adaptaciones en la oferta que sean necesarias para adecuarse al nuevo mercado, etc. y la gerencia de las empresas deben estar conscientes de este concepto, para no permitir que el mismo tenga una influencia desmedida en la decisión de internacionalizarse.

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

La empresa SanCor dejó hace mucho tiempo de ser una empresa local. A lo largo de los años, debido por un lado a las ventajas que provee nuestro país en cuanto a sus recursos y características a las empresas del sector lácteo, y por el otro a una buena dirección por parte de la gerencia, la empresa creció de forma exponencial, transformándose rápidamente en una de las principales empresas del sector dentro de nuestro país.

Fue un movimiento natural para la empresa expandirse hacia el mercado exterior. Así fue como comenzó a exportar, primero a los países limítrofes como Brasil, Uruguay, Paraguay, Bolivia y Chile, y tras ganar experiencia y confianza (y crecimiento propiamente dicho) se lanzó a mercados más lejanos en América del Norte, África y en menor medida, Europa.

Actualmente cuenta con subsidiarias de producción en Brasil y en Estados Unidos, puntos estratégicos para satisfacer la demanda de los mercados en los que opera.

Así, la empresa se encuentra al mismo tiempo en más de una etapa del proceso de internacionalización, ya que en algunos mercados simplemente exporta contando con un agente externo, mientras que en otros tiene presencia absoluta con subsidiarias de producción y distribución. Se puede ver aquí como en la práctica, las empresas no suelen seguir estrictamente el camino establecido por el Modelo Uppsala (que podría describirse como un crecimiento vertical en un solo mercado), sino que más bien se van expandiendo de forma horizontal, ingresando en distintos mercados a medida que van avanzando geográficamente, y que la distancia psicológica de va haciendo cada vez menor.

Justamente vemos aquí cómo el concepto de la distancia psicológica se aplica perfectamente a la realidad, y como se puede utilizar para, poniéndose

en el lugar de la gerencia de la empresa, entender el porqué de las decisiones de internacionalización.

Los países en los que tiene presencia la marca son: Uruguay, Paraguay, Brasil, Chile, Perú, Bolivia, Venezuela, Guyana, Cuba, Haití, Aruba, Ecuador, Trinidad y Tobago, Republica Dominicana, México, Estados Unidos, Canadá, Sudáfrica, Angola, Mozambique, Congo, Ghana, Senegal, Argelia, Libia, Gabón, Sudan, Camerún, Nigeria, Egipto, Jordania, Suiza, España, Croacia, Emiratos Árabes, Omán, Yemen, Sudáfrica, Rusia, Corea, Taiwán, China, y en menor medida Indonesia, Singapur, Filipinas y Vietnam.

En cuanto al Sudeste Asiático, la empresa no logró ingresar de forma exitosa, y por tanto permanente al mercado, sino que realizó algunas exportaciones de forma irregular, principalmente de leche en polvo entera y de algunos productos de quesería.

En los apartados siguientes ahondaremos sobre los distintos factores relacionados al proceso de internacionalización, respecto a la empresa SanCor, ahondando en conceptos como la distancia psicológica, factores del costo y competencia; para entender las razones que dificultaron el ingreso de la empresa a los mercados del Sudeste Asiático.

El costo

A continuación describiremos cuáles son los factores principales que influyen en el costo de internacionalizarse en el Sudeste Asiático.

Como definimos anteriormente, al hablar del costo de internacionalizarse, nos referimos a todo sacrificio de recursos necesario para llevar a cabo la estrategia de internacionalización elegida y sortear las barreras de entrada al mercado.

En la actualidad (y en el pasado reciente) la empresa exportaba sus productos, caracterizados por ser de buena calidad y precio relativo, a mercados del Sudeste Asiático como el de Vietnam o Filipinas, en donde la recepción por parte de los consumidores no fue exitosa.

La estrategia fue contactarse y negociar con una gran distribuidora de productos primarios del Sudeste Asiático, Dairy Farm, que cuenta con supermercados e hipermercados en distintos países del Sudeste.

Por lo que el manejo de la estrategia de posicionamiento una vez ingresado el producto al país quedaba en manos de la empresa extranjera y por lo tanto SanCor perdía todo tipo de control en cuanto a las variables de distribución, publicidad, promoción, etc. y al mismo tiempo dejaba de asumir el costo de estos mismos factores.

Esto pudo deberse a que estos no eran los destinos indicados para ingresar al Sudeste Asiático, siendo los mismos economías inestables en vías de desarrollo, con un fuerte nivel de nacionalismo en cuanto al consumo, y con un poder adquisitivo relativamente bajo, lo que se traduce en un precio de oferta con muy poca elasticidad, factor sumamente negativo a la hora de ponerle un precio competitivo a un producto importado (ya que el mismo debe solventar los costos fijos inherentes derivados de los costos de transporte e ingreso al país de destino, y al mismo tiempo ser competitivo).

Así, la tarea de penetrar estos mercados se ve dificultada, por una clara falta de énfasis en la estrategia, es decir, lo que la empresa parece haber intentado hacer es penetrar por muchos lugares distintos al mercado del Sudeste Asiático pero en ninguno concentró suficientes esfuerzos como para lograrlo.

Sin embargo, el mayor de los costos (y el mayor riesgo) de ingresar en el Sudeste Asiático sin una estrategia focalizada y exitosa, deriva de competir de forma directa con el mayor productor de lácteos a nivel mundial, Nueva Zelanda, o más específicamente, la empresa Fonterra.

La competencia: Fonterra en el Sudeste Asiático

Fonterra es una cooperativa lechera (al igual que SanCor) con raíces en Nueva Zelanda que produce actualmente en promedio de 22 mil millones de litros de leche anuales.

La empresa cuenta con más de 16 mil empleados en su totalidad, y exporta a más de 140 países, lo que la hace la mayor exportadora de lácteos en el mundo.

En todo el continente Asiático se presenta con la marca Anmun, y cuenta con productos posicionados en los principales puntos del Sudeste Asiático, como Singapur, Malasia y Filipinas entre otros.

A través de los años que lleva en dicho mercado, ha logrado posicionarse y establecer oficinas comerciales en todos los países en los que opera.

Esto se le vio facilitado por la distancia que los separa, ya que debido a su cercanía geográfica y las distintas corrientes migratorias (de Asia a Nueva Zelanda) la brecha cultural se ha visto acortada, lo que genera una distancia psicológica mucho menor, comparable a la existente entre Argentina y Brasil o Argentina y Estados Unidos.

Sin embargo, cabe destacar dos puntos importantes:

El primero es que los productos exportados por Fonterra son todos de primera calidad y eso se ve traducido en el precio, y en una economía como la del Sudeste Asiático, que si bien ha crecido de forma exponencial los últimos 20 años, sigue siendo vulnerable a las distintas crisis económico financieras actuales, y la primera reacción de los demandantes será siempre reducir el consumo de bienes de primera marca para acortar gastos.

Y el segundo punto es que, debido a una sequía sin precedentes que ocurrió en Nueva Zelanda hace un año, la producción de leche del país se vio fuertemente afectada, fallando en proveer a su gran cantidad de mercados meta y perdiendo mucha confianza por parte de los consumidores.

Si bien en la actualidad la empresa está recobrando el impulso y el camino perdido, este es el momento para actuar, si se quiere tener alguna oportunidad para competir con el gigante de las empresas lácteas a nivel mundial.

PROPUESTA

Lo que consideramos que es el punto a corregir por la empresa es la estrategia de ingreso al mercado, entendiendo al bloque Surasiático como un todo, en el que cada país ofrece distintas características que los hacen más o menos accesibles como punto de ingreso al mercado en general.

Dicho de otra forma, lo que consideramos es que la empresa falló en ingresar al Sudeste Asiático de forma exitosa debido a que no concentró toda su energía y recursos (destinados a este fin) en un solo punto de ingreso, sino que intentó penetrar por muchos lugares al mismo tiempo.

Lo que proponemos es un cambio en esta estrategia y consideramos que el éxito radicaría en ingresar al mercado de Singapur, que se presenta como el más accesible – como veremos a continuación –, y una vez posicionados en ese mercado, expandirse desde adentro hacia el resto del sub-continente.

Estrategia de internacionalización en Singapur

Luego de analizar detalladamente los distintos métodos de ingreso – directos e indirectos – y de investigar sobre el mercado de distribución de alimentos en Singapur, decidimos utilizar un método indirecto; y de esta forma, exportar toda la mercadería a un distribuidor mayorista externo a la compañía (singapurense), por cuya cuenta correrá la distribución del producto para su llegada al consumidor final.

El canal principal para la distribución de productos agroalimentarios en Singapur son los importadores y distribuidores de artículos comerciales¹³:

¹³ Información extraída de la Oficina Comercial Española en Singapur: <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4592705>

En términos generales, se puede decir que en Singapur los importadores mayoristas son la pieza clave de la distribución ya que debido al escaso volumen solicitado por el cliente final, es complicada la importación directa. Ésta se suele llevar a cabo por parte de los minoristas y se reserva para productos muy concretos en los que haya un interés especial.

Debido al interés creciente por productos importados, la gran distribución representa el 70% del total de la distribución alimentaria. Además, la apertura de nuevos centros comerciales ha propiciado la apertura de nuevos puntos de venta para supermercados. La distribución está controlada casi en su totalidad por dos grandes grupos: Dairy Farm International (DFI), una filial del grupo Jardine Matheson de Hong Kong, con más de 380 establecimientos en toda la isla, y NTUC Fair Price, una cooperativa nacional que cuenta con aproximadamente 220 establecimientos. Por otro lado, se pueden encontrar otros dos grandes grupos: Sheng Siong, y Carrefour, que posee dos.

Tanto Dairy Farm Internacional como NTUC Fair Price cuenta con diferentes formatos de establecimientos para la distribución de sus productos. Los más habituales suelen ser los hipermercados y supermercados, presentes en la mayoría de barrios de Singapur. En segundo lugar, está muy extendido el uso de las tiendas de conveniencia o convenience stores, pequeñas tiendas donde se pueden adquirir artículos básicos, alimentos, bebidas, periódicos, etc. y que suelen ofrecer horarios de 24 hs. A pesar de que los singapurenses prefieren comprar sus alimentos en los supermercados, recientemente aumentó la venta de alimentos y bebida por Internet, que representa aproximadamente un 7,1% del total de ventas.

Las cadenas más populares en las que los singapurenses realizan su compra son Fairprice,

Giant, Shop & Save, Sheng Siong y Cold Storage. Mientras que los 4 primeros están dirigidos a un grupo de consumidores con un nivel adquisitivo medio y bajo, Cold Storage se dirige a una clientela de nivel medio-alto. Además, los establecimientos Market Place y Liberty son considerados supermercados premium donde se pueden adquirir una selección productos de alta gama o gourmet, generalmente importados a precios más elevados. Entre estos productos destacan los aceites, vinagres, agua embotellada, conservas de pescado, de vegetales y fruta, quesos, bebidas alcohólicas (principalmente

vino con denominación de origen) y productos orgánicos. Este tipo de artículos también se pueden encontrar en las secciones “gourmet” de algunos supermercados y en dos cadenas de tiendas: Nature’s Farm, donde se pueden adquirir suplementos alimenticios y comida orgánica; tiene 26 tiendas repartidas por todo Singapur y Super Nature, con dos establecimientos que pertenecen al grupo CLUB21, famoso grupo textil.

Carrefour atrae sobre todo a la clientela de expatriados que busca productos más occidentales, como pueden ser los lácteos o las conservas.

Uno de los formatos más extendidos en Singapur es la tienda de conveniencia. La más importante es 7-Eleven seguida por Cheers y Exxon Mobil Cheers; la mayoría son franquicias. Muchos consumidores acuden para la compra regular de pequeñas cantidades de mercancías y deben su popularidad a estar enclavadas en las zonas residenciales y a sus amplios horarios.

Estrategia mercadológica (en cuanto a las 4 P del Marketing¹⁴)

La estrategia mercadológica que utilizaremos en este caso es la de extensión para las variables de plaza y promoción, pero adaptaremos las variables producto y precio.

Cuando se habla de “extensión” de variables mercadológicas, a lo que nos referimos es a que no se realizaran cambios en esos factores en cuanto al producto a exportar.

En cambio “adaptar” las variables mercadológicas se refiere a realizar los cambios necesarios para que los factores pertinentes se ajusten mejor al nuevo mercado.

El canal de distribución (plaza) será el típico usado para este tipo de productos en el país de destino (como se explica en el punto anterior).

¹⁴ Nos referimos con 4 P a los conceptos de Plaza, Producto, Precio y Promoción.

El producto deberá ser adaptado en cuanto al envase, ya que el mismo deberá contar con una etiqueta reglamentaria para productos lácteos, en donde se dispongan de forma legible y en inglés los datos exigidos por la autoridad competente del país de destino.

La variable precio también deberá sufrir una adaptación, ya que percibirá un aumento debido al costo de colocar el producto en el país de destino.

El costo

El costo de ingresar al mercado de Singapur no va mucho más allá del costo de transporte, ya que Singapur se constituye como un mercado libre, estable y de fácil acceso, donde las principales variables competitivas son calidad y precio. Cuenta con una infraestructura portuaria y de servicios relativamente baratos y eficientes, y es una puerta de entrada a los principales mercados del mundo.

Así, los costos (estimativos) que deberá afrontar la empresa para ingresar al mercado de Singapur son los de:

- Adaptación del empaque.
- Transporte interno.
- Transporte internacional.
- Comisión despachante.
- Comisión Forwarder.

De esta forma se podrá ingresar con un producto de calidad relativamente superior – derivado de las ventajas intrínsecas que posee la producción láctea en Argentina – y un precio accesible, en un mercado dinámico y en constante crecimiento comercial y económico, pero que se establece principalmente como un punto de ingreso al resto del sub-continente.

Condiciones de ingreso al mercado de Singapur:

Aduana:

La importación a Singapur es regulada por la “Customs and Regulation of Imports and Exports Act”¹⁵ (Acta de Regulación de Importaciones y Exportaciones).

Generalmente, todos los bienes libres de aranceles (incluyendo gas, agua, electricidad, medios de comunicación, registros, etc.) importados en Singapur están sujetos al pago del GST (Goods and Services Tax – Impuesto a los bienes y servicios), y al pago de aranceles los que son susceptibles del mismo.

Bienes susceptibles del pago de aranceles:

- a. Bebidas alcohólicas.
- b. Productos derivados del tabaco.
- c. Motores de automóviles.
- d. Productos derivados del petróleo.

(Todos los demás bienes están libres de aranceles).

Pasos a seguir para importar, exportar y/o transbordar en Singapur:

- Primero hay que registrarse en la “Accounting & Corporate Regulatory Authority (ACRA)” – Autoridad Regulatoria de Corporaciones y Contabilidad –.

- Luego de registrarse exitosamente en la ACRA, se debe aplicar en la Aduana de Singapur para conseguir un “Entity Identifier (EI)” – Identificador de Entidad –. El mismo permite registrar el Permiso de importación, exportación y/o trasbordo a través de TradeNet. El registro del “EI” es gratuito.

Así, Para importar todo tipo de mercaderías (sujetas y exentas de control) a Singapur:

¹⁵ Información disponible en la página oficial de la Aduana de Singapur:
<http://www.customs.gov.sg/leftNav/info/Importer.htm>

- Primero se debe obtener el Permiso de Importación a través de TradeNet.

- Y luego se debe suministrar el pago de GST (Impuesto a los Bienes y Servicios) el cual se percibe como el 7% del valor CIF (costo, seguro y flete) de la mercadería, valuado al momento de la importación.

Regulación de importaciones:

Los productos alimenticios en Singapur son regulados por la Autoridad Agroalimentaria y Veterinaria, y deben cumplir con determinados requisitos para poder ser importados.

Documentos y formalidades:

Se requieren tres copias de la factura; dos copias del conocimiento de embarque; dos copias del inventario; y dos copias del certificado de origen (en los casos en que esto es requerido).

Algunas tasas tienen que ser abonadas por conocimientos de embarques de productos en tránsito. Asimismo, pueden existir otros impuestos al momento de presentar la documentación, si bien los mismos no son de una magnitud elevada.

Requerimientos para el ingreso del producto:

El producto elegido para ser exportado a Singapur es la leche entera en polvo. Los requisitos que debe cumplir, reglamentados en la regulación 101 de la AVA (Agri – Food Veterinary Authority – Autoridad Agroalimentaria y Veterinaria) son:

101 – (1) La leche entera en polvo deberá ser el producto resultante de la desecación de leche y contener:

- a) No menos de 26% de grasa de leche;
- b) No más de 5% de humedad; y
- c) No podrá contener sustancias añadidas además de vitaminas y uno o más emulsionantes permitidos.

2) a) Cada lata u otro recipiente que contenga leche entera en polvo deberá tener una etiqueta en donde se imprimirá lo siguiente:

DRIED MILK (OR MILK POWDER OR
DRIED WHOLE MILK OR DRIED FULL CREAM MILK
OR FULL CREAM MILK POWDER)

This tin/receptacle contains the equivalent of

..... litres of milk¹⁶

b) La etiqueta deberá ser completada insertando los números de litros en palabras y números.

c) La etiqueta deberá ser completada con la regulación 109¹⁷.

Volumen de importaciones de leche en polvo en Singapur:

En el año 2013 Singapur importó leche en polvo entera (y artículos lácteos similares que caen en la misma clasificación arancelaria) por un valor de US\$ 251,616¹⁸. Los principales exportadores fueron Nueva Zelanda con US\$ 145, seguido por Australia con US\$ 26¹⁹, y Argentina con US\$9²⁰.

Estos números muestran una gran recuperación luego de la abrupta caída en las importaciones de leche en 2012²¹ causadas por una gran sequía en Nueva Zelanda, lo que obligó a Singapur a buscar nuevos socios comerciales alrededor del mundo.

¹⁶ Traducción: Leche seca (o leche en polvo o leche entera en polvo o leche seca cremosa o leche en polvo cremosa). Esta lata/recipiente contiene el equivalente a...litros de leche.

¹⁷ La regulación 109 consta de reglas simples sobre cómo debe estar escrita la etiqueta (color y tipo de letra, tamaño, etc.).

¹⁸ Miles de millones.

¹⁹ Ídem.

²⁰ Ídem.

²¹ En ese año las importaciones descendieron de 227 mil millones de dólares en 2011 a 176 mil millones de dólares en 2012.

Factores culturales relevantes:

A la hora de analizar y desarrollar una estrategia de internacionalización, es fundamental, si se quiere abarcar todos los detalles y consideraciones posibles, tomar en consideración los factores culturales. Los mismos abarcan desde los horarios normales de comercio en el país hasta un análisis detallado de las subculturas que existen dentro del país.

Prácticas comerciales en Singapur:

Los principales factores de venta en el mercado tan competitivo de Singapur, son precio, calidad y servicio post-venta.

El plazo de pago de la mercadería puede llegar a ser de hasta 90 días; y se da por sobreentendido que en caso de desperfectos, fallas u otro tipo de problemas del producto, éste puede ser devuelto.

En lo que respecta a la venta al por menor, cabe mencionar que las tiendas departamentales y cadenas de venta al público ofrecen precios fijos, mientras que los negocios más pequeños permiten que el comprador negocie el precio. Los créditos de 30-60-90 días son comunes.

Los símbolos de Singapur:

El simbolismo de la bandera nacional: el color rojo simboliza la fraternidad universal y la igualdad entre la gente, mientras que el color blanco significa pureza y virtud. La medialuna representa una nación joven y creciente, y las cinco estrellas simbolizan los ideales de democracia, paz, progreso, justicia e igualdad.

La flor nacional de Singapur, elegida en 1981, es la orquídea Vanda Miss Joaquim.

El Merlion, medio-pep, medio-león bestia, es otro símbolo de Singapur – “Singa” o el león, representa el animal que un príncipe de Sumatra lo vio, y el pep es un tributo a la historia singapurense como “Temasek”, el antiguo pueblo costero.

Aunque el inglés es uno de los cuatro idiomas oficiales, y el idioma más usado en los negocios, el himno nacional “Majulah Singapura” se canta en malayo.

Consideraciones culturales generales:

Los singapurenses valoran el contacto personal, lo que generalmente es logrado en almuerzos o cenas. Asimismo, es importante intercambiar tarjetas luego de presentarse con un empresario de este país. Las mismas tienen que ser recibidas con ambas manos y leídas cuidadosamente antes de ser guardadas.

Singapur es extremadamente limpio. Teniendo en cuenta la densidad de la población, el dinamismo de la vida cotidiana, la cantidad de visitantes que llega, impresiona el nivel de limpieza que el estado-país mantiene. Una razón importantísima son las reglas y las leyes que son muy estrictas, pero más importante aún es que son respetadas por los ciudadanos. Así se genera y se cuida una actitud de apreciar y respetar el hogar propio entre los singapurenses. En otras palabras, esto ya es parte integral de su cultura. No hace falta decir que los visitantes deberían tener el mismo respeto. El mensaje que transmite el estado es bastante claro porque las multas son muy altas.

Visitar un templo hindú y observar la gente adorando, es una buena manera de conocer las costumbres hindúes. Sin embargo, hay que respetar las reglas, como por ejemplo, quitarse los zapatos si todos se los quitan, o no tomar fotos si está prohibido.

Señalando a alguien con el dedo se considera maleducado.

En los hogares malayos o indios hay que quitarse los zapatos antes de entrar.

Muchos singapurenses consideran el enseñar la suela de los zapatos o del pie se maleducado e irrespetuoso. Por lo tanto, cruzar las piernas mientras estar sentado debería evitarse.

En general, dar la mano para saludar es común en Singapur. Debería esperarse que el singapurense inicie el apretón de manos, antes de darle la suya. Es aceptable para las mujeres que se saluden de esta manera con ambos sexos, aunque debería esperarse que ellas inicien el gesto.

Es muy común que en los sábados uno encuentre un montón de estudiantes en las calles, colectando fondos para varias organizaciones benéficas. La mayoría llevan una bolsa o una lata para las donaciones y todo lo que hace falta es poner el dinero con el que uno quiere contribuir. No es una obligación, así que es suficiente rechazar y seguir caminando.

El Feng Shui es el concepto de estar en armonía con el ambiente. Se aplica en dos niveles, micro nivel (o la decoración de las casas de la gente) y a macro nivel (como por ejemplo planificar la construcción en una ciudad). En Singapur el principio de Feng Shui se nota a ambos niveles.

Datos relevantes de las sub-culturas:

Los chinos: Los relojes no son un buen regalo para los chinos, salvo que a ellos no les importe. Las palabras chinas para decir “enviar relojes” suenan casi igual a las palabras que dicen “enviándote a tu tumba”. Por otro lado, está bien regalar relojes de pulsera.

Los palillos chinos al comer arroz, nunca deberían ponerse en línea vertical, completamente recta, en el arroz. Palillos puestos en línea recta en un bol (cuenco) se parecen a palillos en una urna, algo que se usa en los funerales. Tampoco deberían usarse los palillos para señalar a la gente, es algo que se considera maleducado.

Los malayos: Ha de recordarse siempre que los musulmanes no beben alcohol, y por lo tanto los restaurantes que tienen el logotipo “Halal” no sirven bebidas alcohólicas. Tampoco comen carne de animales considerados “sucios”, como por ejemplo los cerdos. Otros tipos de carne, como carne de ave o ternera, tiene que ser matada de manera específica para el Islam, antes de que pueda consumirse. Los hombres nunca deberían darse la mano a las señoras musulmanas, salvo que ellas ofrezcan. Un sencillo saludo con la cabeza es suficiente.

Tampoco debería darse la mano izquierda para saludar a un musulmán, porque se considera ser maléfica.

Los indios: Hay tres religiones principales entre los indios: Hinduismo, Islam y Cristianismo. La distinción entre los indios hindis y los musulmanes se hace según el color del pareo que los hombres se ponen – los hindis llevan pareo de color blanco, mientras que los musulmanes se ponen pareos a cuadros. Los seguidores del Hinduismo no comen ternera dado que la vaca se considera sagrada en su religión. En general, siempre ha de quitarse los zapatos y el sombrero (o la gorra) antes de entrar en un lugar de adoración.

CONCLUSIONES

Argentina, en tanto al país y a la sociedad, en la actualidad está marcada por los constantes cambios políticos, económicos y sociales, que dificultan enormemente la planificación a mediano y largo plazo por parte de las empresas. Pero es debido a este ambiente en particular que las empresas deben poner sus esfuerzos en internacionalizarse, y en hacerlo de forma lógica y consciente, siguiendo siempre una línea de acción con fines intermedios y un objetivo final.

Pensamos, más que nunca luego de realizar este trabajo, que la internacionalización de las actividades de una empresa, en cualquiera de sus etapas, es la mejor forma de prevenir los efectos de las crisis económicas, tanto locales como globales, y que mientras más diversos sean los mercados en los que actúa una empresa, mejor preparada estará para enfrentar dichas crisis.

Y así es como el rol del Licenciado en Comercio Internacional toma importancia, una importancia que en Argentina aun se subestima. La mayoría de las empresas fallan al no comprender que la expansión de las actividades en el exterior requiere del conjunto de conocimientos y experiencias de un especialista en la materia, y por esto suelen fallar en sus intentos de internacionalizarse.

Sin embargo esta situación ha estado cambiando en los últimos años y cada vez mas empresas, como la que analizamos en el presente trabajo, asumen el trabajo y el costo de contratar y trabajar en conjunto con licenciados en comercio exterior, para lograr mayor éxito en sus procesos expansivos.

En cuanto al caso bajo estudio, podemos concluir en que el valor de la estrategia es determinante en el éxito de la acción, es decir, que por más que

el producto y el precio sean excelentes, sin una buena estrategia de ingreso al mercado, que apunte a un posicionamiento tanto dentro del mercado como en la mente de los consumidores, basado en un estudio del mercado donde se indague acerca de todos los factores influyentes, desde los culturales hasta los financieros, políticos y económicos, la acción de ingresar a un nuevo mercado tendrá muchas menos posibilidades de resultar exitosa.

En cuanto a la utilidad del presente trabajo de investigación, nos atrevemos a decir que, si bien resultara de utilidad para la empresa (en la medida que decidan tomar los consejos dados o no), el mismo ha tenido aun más utilidad para nosotros. Es decir, nos hemos visto obligados a llevar todos los conocimientos adquiridos en los últimos años a un plano real, y esto requirió un nivel mucho mayor de comprensión de los conceptos que hemos desarrollado.

En última instancia, dependerá de la empresa la utilidad que le den al presente trabajo, ya al fin y al cabo es la mentalidad y orientación ideológica de la gerencia el factor determinante en todas las decisiones que se toman dentro de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

Libros

Manuel Cantos. *“Introducción al Comercio Internacional”*. Editorial UOC. 1998.

Sabino, Carlos: “Introducción a la Investigación y sus métodos”. Capítulo 5: El marco teórico. Edit. Humanitas. Fecha 1998.

Dei, Daniel, (2006) “La tesis, como orientarse en su elaboración”, Editorial Prometeo. Buenos Aires.

Artículos y documentos

FunPEL. *“Anuario de la Lechería Argentina”*. 2013.

Vinicio Zandi Meza, Daniel Lopez Zuñiga. *“El Amanecer del Sudeste Asiático: Experiencias de Singapur y Malasia”*. Marzo 2008. Estudio disponible en http://biblioteca.icap.ac.cr/rcap/52_53/vinicio_y_daniel.pdf.

Jan Johanson y Finn Wiedersheim. *“The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases”*. 1975.

Jan Johanson y Jan-Erik Vahlne. *“The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”*. 1977.

Academy of International Business. *“Country Distance: An Objective Measure and its Impact On International Market Selection”*. 2008.

Apuntes personales tomados durante la cursada de las materias “Comercio Internacional”, “Logística”, “Costos y precios”, “Metodología de la investigación”, “Régimen económico y financiero del Comercio Internacional” y “Seminario de práctica profesional” de la Licenciatura en Comercio Internacional.

Páginas WEB

Página web de la empresa bajo estudio.

www.edicionrural.com (Web de noticias del sector).

www.nocionesdeeconomicayempresa.wordpress.com (Blog de economía).

www.eumed.com (Web sobre economía, política y demás ciencias sociales).

<http://www.customs.gov.sg/leftNav/info/Importer.htm> (Sitio web oficial de la Aduana de Singapur).

www.tradenet.com.ar (Sitio web de estadísticas financieras y económicas internacionales).