



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional

Trabajo Final de Carrera Título

**“Proyecto de exportación de galletas “vainillas” Mauri
desde Argentina a España. Año 2015” (E.C.)**

Alumno: Rodrigo Cipriani rodri.cipriani94@gmail.com

Tutor de Contenidos: Mg. Lic. Elsa Marinucci

Tutor Metodológico: Mg. Lic. Ana María Trottni

Diciembre 2016

ÍNDICE

	Página
Resumen	4
Introducción	5
<u>CAPÍTULO I</u>	
Región seleccionada Unión Europea	6
Pais seleccionado España	7
Análisis de las condiciones de acceso al mercado español	12
Posición Arancelaria	12
Regimenes	13
Ingreso al mercado	14
<u>CAPÍTULO II</u>	
Sector analizado en Argentina y empresas existentes en el sector	15
Determinantes de Porter	16
Análisis F.O.D.A. del sector	20
Comercialización entre la EU y Argentina	21
Datos de la empresa y de los principales competidores	21
Internacionalización	25
<u>CAPÍTULO III</u>	
Alternativas de ingreso al mercado internacional	28
Comercialización	30
Teoría de las 4P	31
Embalaje	35
Precio FOB	36
Secuencia de exportación	44
Conclusión	48
Bibliografía	49

Dedicatoria

Agradezco principalmente a mis padres, sin el apoyo y sostén de ellos jamás hubiera llegado hasta donde llegué.

A mi novia que nunca me permitió bajar los brazos y siempre me alentó y confió en mí hasta el final.

A las profesoras Ana María Trottini y Elsa Marinucci, mis tutoras, que se tomaron su tiempo valioso para ayudarme y guiarme en toda la realización de este Trabajo Final de Carrera.

También a los docentes, directivos de la Universidad Abierta Interamericana (UAI), que tuve a lo largo de mi carrera, ya que sus enseñanzas se encuentran a lo largo de ésta tesina.

A mis compañeros, ese grupo de amigos de distintos puntos del país tan solidarios que cualquier alumno quisiera tener.

Resumen

Las exportaciones nacionales al mercado español fueron de bajos valores. La Argentina actualmente no es uno de los principales abastecedores del rubro “Galletería” de dicho mercado, por ello podemos tomar esta situación como una gran oportunidad, de un mercado aún no explotado.

Por una cuestión del “comportamiento de los consumidores” argentinos como españoles, tienen gran similitud con relación al consumo de galletitas.

Mauri S.A. exportó en contadas ocasiones a países del MERCOSUR e importó maquinarias para su planta de producción.

Para el consumidor español las “galletas” son un producto esencial de cierta manera, ante una crisis económica, decide reducir el gasto en otros productos del mismo tipo, pero no en las galletas, esto es sin dudas una gran razón por la cual el mercado español se vuelve tentador para los productores nacionales, los cuales se ven obligados a salir al mundo, es decir internacionalizarse.

Esto nos indica que la mejor manera de poder ingresar al mercado español es a través de las grandes cadenas de supermercados, los que muchas veces son los propios importadores o tienen importadores exclusivos para ellos.

Lo que nos va a permitir ingresar es contar con una buena estrategia de precios, es decir, diferenciado, para poder ser la mejor opción tanto para el consumidor, como para las exigencias de estas empresas internacionales. Debemos diferenciarnos en la calidad, esto es más que nada una cuestión de posicionamiento, para llegar a ser la mejor opción entre precio y calidad.

Lo importante, es que Mauri S.A. tiene actualmente en el mercado local, estas dos ventajas. Presenta un producto único y diferenciado como son las “Vainillas Mauri”, a un precio menor del que pueden presentar sus competidores en artículos similares.

INTRODUCCIÓN

La empresa elegida para el trabajo fue Mauri S.A.

La selección fue en base a que esta empresa alimenticia está ubicada sobre la ruta Nacional 178 a pocos kilómetros de la población de Alcorta donde contamos con contactos directos, los que nos fueron útiles y ayudaron a recaudar la información necesaria y requerida para poder investigar y presentar este trabajo de campo; con entrevistas y visitas para la recopilación de datos que nos ayudó a acercarnos y vivenciar el trabajo que día a día se realiza y así poder involucrarnos de manera interna en la empresa.

Para realizar una exportación es necesario saber cuál de los productos es el que más conviene exportar, cuál podría tener más participación en el mercado extranjero y cuál es el que mayormente producen. Es muy importante realizar una investigación del mercado para que el producto se adapte en éste, las vainillas son un producto no duradero (perecedero) de conveniencia básico, ya que su compra está planeada., se encuentra en un nivel “real o esperado” es decir que reúnen un conjunto de atributos y condiciones que los consumidores habitualmente esperan recibir cuando lo adquieren.

Podemos decir que son el principal producto de la compañía ya que desde el punto de vista de la matriz BCG, es “vaca lechera” donde tiene bajo crecimiento y alta participación de mercado, se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

Su costo relativamente bajo y sus características son los factores que llevan a los importadores sudamericanos a la elección y compra en Argentina.

Vemos un producto potencial para la exportación no sólo por la excelencia de sus componentes y su precio competitivo, sino también por el status y reputación que ganó en el mercado argentino.

Realizamos a lo largo de nuestro análisis diversas entrevistas con los apoderados de la firma, una recopilación exhaustiva de datos, tanto de páginas web como de diversos libros, para detallar los pasos necesarios a fin de llevar a cabo la exportación.

CAPÍTULO I

Región seleccionada: UNIÓN EUROPEA

El siguiente análisis lo llevamos a cabo en base al informe brindado por la OMC, sobre el “Comercio Mundial”, el 14 de Abril del año 2014.

La Unión Europea, históricamente por sus países desarrollados, presentó un gran porcentaje del comercio internacional, tanto en importaciones como en exportaciones.

Sin embargo en los últimos años, y más precisamente después de la crisis económica del año 2008, esta región que presentaba tasas de crecimiento ejemplares y valores envidiables para los países en vía de desarrollo, sufrió un estancamiento en su economía.

El mencionado anclaje económico, es la causa de diversos factores; entre los cuales podemos mencionar, la inclusión de nuevos miembros, que trajeron al bloque, más problemas financieros y sociales, que valor agregado; como la crisis de Grecia, país que en los últimos años vivió una de las peores crisis económicas de su historia y el distanciamiento de Alemania, definitivamente como el principal país de la UE; entre otros inconvenientes más.

Todo esto se ve representado en números, el informe de la OMC muestra como la UE, bajó su aporte al comercio mundial, el que de por si no está pasando su mejor momento.

Tanto en cuestiones de PBI, como de comercio internacional, la UE presentó un notable decrecimiento. Sin embargo, más allá de que el panorama actualmente se presente desalentador, las proyecciones hacia los próximos años, muestran a Europa, retomando las riendas del comercio mundial si es que logra aprender de sus errores y unirse nuevamente como una sola región y no como un conjunto países sumamente diferentes.¹

¹ Web. EUROSTAT (Estadísticas Europeas): Estadísticas de la Unión Europea, referentes al comercio exterior, temas agrícolas, economías y finanzas: etc. Pág. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> Visto el 15/08/15.

País seleccionado: España

Optamos por elegir este país por varias razones.

Se presenta como un mercado sumamente atrayente, por elevados índices de consumo y los grandes valores de exportaciones e importaciones que maneja. Los valores de las importaciones de mercaderías son históricamente superiores al de las exportaciones.

Otra de las razones por la cual el mercado español es tentador para los empresarios argentinos, es la similitud en el consumo, los criterios bajo los cuales los consumidores españoles eligen sus productos, tienden a seguir los mismos patrones que los criterios de los consumidores locales. Esto hace que el productor no deba afrontar una gran modificación en su producto para poder ingresarlo al mercado objetivo.

Siempre es importante, más allá de lo atrayente que se presente un mercado o de las similitudes en los consumidores, tener en cuenta el grado de apertura de dicho mercado, este es otro de los principales motivos por los cuales hemos decidido optar por el mercado español, como nuestro mercado a ingresar. Las importaciones de mercadería provenientes de América Latina aumentaron con el pasó de los años. Esto es una clara muestra de la gran apertura que presenta este mercado.²

Entornos

Entorno económico

El sistema económico español es capitalista y moderno. Se caracteriza por un cambio radical y un crecimiento económico -en apenas 200 años- muy superior al resto de los países. Proceso de desarrollo económico que al ser capitalista creció con mucha mayor rapidez que en otras etapas.

Cómo es de conocimiento general, la economía de los países europeos no está pasando por sus mejores momentos. Un conjunto de decisiones erróneas, mala distribución de los recursos, el crecimiento de otras potencias y otros motivos; llevó a estos, entre los cuales encontramos a España, a años de crisis, épocas de Balanzas de Pago negativas, disminución en el crecimiento del PBI y muchas otras consecuencias.

Más allá de que la situación que vivió España en los últimos años, quedó clara que no fue la mejor desde la perspectiva económica, no queríamos dejar de mencionar otro de los principales indicadores de estas realidades, el Producto Bruto Interno. Este enemigo de los países en vías de desarrollo, al igual que los indicadores de la inflación y la Balanza de

² Web: ICEX. Instituto español de comercio exterior: <http://www.icex.es> visto el 07/08/15

Pagos, resaltará la crisis económica en la cual se vio inmersa España por el año 2010, pero supo aprender de sus errores y crecer. Hoy día nos permite decir que cinco años después el país se encuentra recuperado casi en su totalidad de la crisis, por lo menos desde la perspectiva económica.

El último punto que consideramos esencial mencionar desde una perspectiva económica es el tipo de cambio entre el Peso y el Euro, moneda predominante de Europa.³

Entorno político

España es un país que cuenta con un sistema de gobierno diferente a los predominantes en Latinoamérica, está gobernada por una “Monarquía Constitucional”. Esto significa que cuenta con un Rey, por herencia familiar. El Poder Ejecutivo está representado por el Monarca, siempre que sea aprobado por el Poder Legislativo, integrado por una corte bicameral compuesta por 350 diputados y senadores, representantes de las provincias.⁴

Al hablar de la política española, resulta imposible pasar por alto uno de los más importantes conflictos que vive desde los últimos años, España vivió no solo una crisis económica, sino también política – social. Desde comienzo de siglo el país se encuentra inmerso en una división social, que afecta a todos los ámbitos. La región de Cataluña, exige y solicita cada vez que cuenta con la oportunidad, su autonomía. El no conceder este deseo llevó a generar un cierto resentimiento, que muchas veces se vuelve odio, por parte de los catalanes hacia los madrileños, propios de la capital del país.

Sin embargo, y más allá de que este problema no está resuelto, estamos en condiciones de decir que se encuentra mucho más estable y calmo que años anteriores.

Saliendo del conflicto político-social que envuelve a España, pasamos a analizar la relación del actual gobierno español con respecto a las importaciones e inversiones extranjeras en el país.

España es un país que se encuentra abierto a las importaciones, es decir lidera la ideología del libre comercio, protegiendo su mercado local y sus industrias a través del derecho anti-dumping.^{5/6}

³ Matilde Alonso Pérez et Elies Furió Blasco, “La economía española”, *Cuadernos de civilización española contemporánea; en línea*, 6 | 2010, puesto en línea el 22/06/11, consulte 21/11/16.

URL :<http://ccec.revues.org/3212> ; DOI : 10.4000/ccec.3212

⁴ Web: http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2015/08/3_regimenes_y_sistemas_politicos.pdf;

en punto nº 6- 6.1. puesto en línea en Marzo de 2008. Visto el 04/09/15.

⁵ Web: <http://www.comercio.mineco.gob.es/es-es/comercio-externo/politica-comercial/medidas-defensa-comercial/paginas/antidumping.aspx>. Visto el 04/09/15.

Hoy día las relaciones entre España y la Argentina, se encuentran en una situación estable, es decir, no existe ningún tipo de conflicto específico. Argentina es uno de los países beneficiados por el SGP (Sistema Generalizado de Preferencias) en la mayoría de los productos, por lo cual cuenta con reducción en los derechos de importación.^{7/8}

Entorno para inversiones extranjeras

España es un país que fomenta y financia la inversión extranjera. En base a los datos tomados de la Secretaria de Comercio Exterior y otras fuentes secundarias, provenientes del gobierno español, pudimos definir que existen y son aplicados incentivos a la inversión extranjera, los mismos se representan en financiamiento a aquellas empresas que deseen instalarse en este país. Esto lo vuelve uno de los principales receptores de inversión extranjera directa en el mundo.

Como importante punto a destacar, debemos resaltar la facilidad o simplicidad que existe en el ámbito legal para iniciar un negocio o emprendimiento en este país. El decir simple no quiere decir “bajo control”, la Unión Europea es una de las zonas en las cuales las medidas de control son más elevadas, y España no es su excepción. Pero, sí destacamos el hecho de que los trámites aduaneros, en caso que sea una importación o para fijar una empresa en el país, no presentan grandes complicaciones si uno cuenta con todos los requisitos preestablecidos, a lo que sumamos el hecho de hablar el mismo idioma, que evita traducir o tener gente que hable un idioma en particular.

El gobierno de España, cuenta con diferentes herramientas para potenciar las inversiones extranjeras, y una de ellas es su “Centro de Promoción”, que cuenta con un departamento local en cada uno de los estados del país. El mismo tiene el fin principal de recibir ofertas de exportación y actuar como intermediario, facilitando la conexión con potenciales clientes.

En general, la oferta debe ser concisa, indicando con claridad el producto que se quiere ofrecer, las características y normas técnicas -de corresponder-, cantidades ofrecidas, e incorporar también una descripción de la empresa, principales referencias comerciales, cifras de exportación y mercados a los que exporta, y todo aquel dato que pueda dar cuenta de la seriedad de la oferta y su trayectoria comercial.

Realizan una numerosa cantidad de ferias a las cuales la empresa podría asistir, para poder adquirir un mayor posicionamiento en el mercado y detectar potenciales clientes.

⁶ Definición de “Dumping” Medidas de defensas comerciales aplicables cuando un suministrador extranjero practica precios inferiores a los que aplica en su propio país.

⁷ Cfr. P.E. Fernández LALANNE: Dumping, en “Derechos de la integración” 1969, c. 4; pág. 29.

⁸ Web: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/relaciones-bilaterales/index.html?idPais=AR> Visto el 04/09/15.

Entre ellas resaltamos las “Feria Valencia”, “Feria Barcelona” y “Feria Zaragoza”. Estas tres son las principales recomendadas por la embajada argentina en España.⁹

Entorno Social y cultural

Es claro que el consumidor en gran parte comparte gustos y modalidades con el argentino, principalmente en productos de consumo básico, poco diferenciados.

A la hora de referirnos a productos de un mayor valor o estacionales, el consumidor español tiene diferentes criterios para la selección que los que puede llegar a presentar el local. Es por sí, un consumidor con elevados índices de calidad, que selecciona los productos, más que por su precio, por su fidelidad y posicionamiento de la marca, a su vez requiere mucha atención en el servicio post-venta, lo cual suele ser para muchas empresas, que lo trabajan de gran manera, una ventaja competitiva.¹⁰

Aspectos Culturales relacionados con la Negociación y Comercialización

Para negociar con empresas españolas hay que tener en cuenta que hay diferentes culturas empresariales.

Presentamos algunos de los principales puntos a tener en cuenta:

- Si se los compara con cualquier otro país europeo son iguales en cuanto a la atención que prestan frente a las reuniones. Pero en cuanto a cuestiones de cumplimientos en formas de pago, no sucede lo mismo. Los plazos que suelen pactar son muy largos y a veces puede darse algún que otro inconveniente.
- Los españoles se caracterizan por ser personas honradas y orgullosas. Por ello es muy difícil que vuelvan atrás cuando ya adoptaron una posición determinada. Hay que tener sumo cuidado en no herir sus sentimientos, aunque prefieran que usted sea sincero por más desagradable que sea lo que piense. Es necesario ser meticulosos con las palabras que se utilizan y la forma en que se expresan.
- Son consideradas personas abiertas, cordiales y muy amantes de la vida social. Por lo que es muy común que lleven a sus invitados a eventos sociales, almuerzos, cenas. Prefieren la comunicación oral, cara a cara, antes que poner todo por escrito.

⁹ Web: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/sector-publico/Deloitte_ES_Sector-Publico_Informe-Marca-Espana.pdf. “La inversión extranjera en España y su contribución socio-económica.” Deloitte Advisory, S.L. 2014. Pág.27 y 74.

¹⁰ Web: <http://www.ces.es/documents/10180/18510/Inf0208>. “los nuevos modelos de consumos en España” Sesión ordinaria del Pleno de 20 de febrero de 2008.

Las instrucciones escritas y los controles resultan impopulares, ya que implican desconfianza.

- La mayoría de los españoles son receptivos a nuevas ideas pero es posible que no cambien de opinión con facilidad. Mantienen su dignidad, diplomacia y cortesía. Durante una primera instancia se muestran serenos e indirectos pero cuando se establece una buena relación con la otra parte son abiertos y flexibles a las negociaciones.

Entendiendo la cultura para los negocios, planteamos una serie de estrategias o recomendaciones a cumplir a la hora de tratar con ellos.

Estas son:

- Para lograr el éxito en los negocios españoles es fundamental establecer relaciones personales, buenos contactos, llevar abundante información sobre la empresa, como muestras de sus productos, demostraciones de sus servicios.
- En los negocios son personas reservadas y desconfiadas ya que no les gusta dar información sobre su empresa. Por lo que se recomienda evitar hacer preguntas acerca del sector en que trabajan, los competidores, todo lo relativo a su negocio.
- Las interrupciones y las correcciones provocadas por los españoles no deben ser tomadas como un símbolo de ofensa ni generar preocupación alguna, todo lo contrario, indican un gran interés en la discusión. Interpretarlas como una buena predisposición.
- Tienen un ambiente para negociar distendido y formal. Tienden a ser serios en aspectos claves cuando negocian, pero a la vez son cordiales y alegres mientras conversan. Ya que esta herramienta de humorada es muy corriente para empezar a establecer relaciones con personas que apenas se conoce.
- En España se suele a pensar que aquel que habla más es quien defiende mejor sus argumentos y la argumentación es una parte esencial del proceso de negociación. Por tanto hay que interrumpirlos a lo largo de la conversación ya que suelen motivarse y terminan acaparando la palabra.
- Pese a que trabajan mayormente en equipo, en su cultura, juega un papel muy importante: la posición y la jerarquía. Por lo que en esta estructura de negocios solo el jefe tiene autoridad para tomar decisiones finales aunque se lo vea como a uno más. Es mal visto destinar tiempo y atención a gente de menor rango.
- Durante una presentación asegúrese y trabaje duramente para que el público lo entienda, sea comprensible y no pierda el control, dado que podría sufrir serias críticas que deterioren su imagen y causar una mala impresión en los negocios.
- La paciencia es esencial ya que la toma de decisiones puede resultar lenta y tediosa. Esto es resultado de la consulta y el análisis en profundidad de todos los aspectos.

Ellos esperan que la gente con la que están negociando sea la que tiene la autoridad para tomar la decisión final.¹¹

Análisis de las condiciones de acceso al mercado Español

Las mercaderías, para su mejor tratamiento en la aduana, se individualizan y clasifican según un nomenclador arancelario que se basa en el "Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercaderías".¹²

En la mayor parte de los países es este sistema el utilizado, el cual consiste en una enumeración ordenada y descriptiva de la mercadería.

En Argentina lo denominamos NCM (Nomenclatura Común del Mercosur). Su función es determinar qué tratamiento debe tener una mercadería en cuanto a derechos, impuestos, restricciones o beneficios a la importación o exportación. Como su nombre lo indica, es común para los países miembros del MERCOSUR.¹³

Actualmente la Argentina no es uno de los principales abastecedores del rubro "Galletería" de dicho mercado. En una primera instancia podemos tomar esta situación como una gran oportunidad, un mercado aún no explotado. Sin embargo es importante entender primariamente cuánto son los valores totales de importación en este rubro, para poder determinar si realmente es una verdadera posibilidad.¹⁴

El producto a exportar son vainillas:

Posición arancelaria según la NCM

Posición Arancelaria: 1905.31.00.199U

Descripción: Productos de panadería, pastelería o galletería, incluso con adición de cacao; hostias, sellos vacíos de los tipos utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula en hojas, y productos similares- Galletas dulces- Los demás¹⁵

¹¹ Web: <http://www.ciaindumentaria.com.ar/plataforma/espana-etiqueta-cultural-y-de-negocios/> visto el 20/09/15.

¹² Sistema armonizado de designación y codificación de mercancías, conocido como sistema armonizado (S.A.) Es una nomenclatura internacional que se utiliza para una variedad de propósitos, sin apartarse de una estructura apropiada para la clasificación arancelaria de mercaderías. Sitio web: www.gnc.org.ar/downloads/sistema_armonizado.doc.

[DOC]NOMENCLATURA DEL SISTEMA ARMONIZADO pág.2. visto 20/09/15.

¹³ Intracen. Perfiles arancelarios del mundo: www.intracen.org

¹⁴ Clarín (11/2011) "El consumo de galletitas está entre los más altos del mundo" Disponible en: http://www.clarin.com/empresas_y_negocios/consumo-galletitas-altos-mundo_0_590341202.html

¹⁵ Nomenclatura común del Mercosur; edición 2014. Ediciones IARA S.A. cap. 19

Regímenes comerciales de importación y exportación de España

El régimen comercial de importación y exportación de aplicación en el territorio español que forma parte del territorio aduanero comunitario (Península, Baleares y Canarias) viene determinado por la política comercial común, estando recogido en numerosos reglamentos comunitarios.

Con carácter general puede definirse como un régimen libre, tanto en su vertiente importadora como exportadora. Como excepción a este principio básico, la normativa comunitaria contempla tres situaciones: Régimen de autorización, Régimen de vigilancia y Régimen de certificación.

Régimen de autorización

Bajo este régimen, el despacho aduanero de mercancías está condicionado a la presentación de una Licencia de Importación/Exportación, que debe ser autorizada por las autoridades competentes de los Estados miembros (la Dirección General de Comercio Internacional y de Inversiones - Secretaría General de Comercio Exterior, en el caso de España).

Régimen de vigilancia

El despacho de mercancías bajo este régimen está condicionado a la presentación de un Documento de Vigilancia, que debe ser verificado previamente por las autoridades competentes de los Estados miembros, ya mencionadas.

Régimen de certificación

El despacho aduanero de mercancías está supeditado a la presentación de un Certificado de Importación o de Exportación. En este caso, la autoridad competente (Secretaría General de Comercio Exterior), debe verificar el cumplimiento de determinados requisitos previos. Se utiliza, generalmente, en el caso de los productos agrícolas.

Aplicación

La aplicación de los diferentes regímenes se hace en función de los productos y/o del país de origen/destino de los mismos.

En relación con los productos, las principales limitaciones afectan a los productos agrícolas, textiles y siderúrgicos, así como a las armas y material de defensa. Por razón del país, existen diferencias en función de que el país de origen/destino sea o no miembro de la OMC. Toda la información relativa al Régimen de importación que se aplica en España se encuentra recogida en la Circular de la Dirección General de Comercio Internacional e

Inversiones, relativa al procedimiento y tramitación de las importaciones e introducción de mercancías y sus regímenes comerciales. En dicha Circular únicamente figuran aquellos productos, clasificados en función de su código de nomenclatura combinada, cuya importación o introducción está condicionada a la presentación de ciertos documentos específicos.¹⁶

Ingreso al mercado

Después de todo lo analizado hasta el momento, entendemos que la forma más recomendable de ingreso al mercado español es con exportaciones de manera primaria, para poder insertar el producto y la marca en el mercado local de manera progresiva.

Es de vital importancia la comunicación y la inversión por parte de la empresa en promoción y publicidad en destino, para asegurar una inserción efectiva y ganar posicionamiento. Al entender esto, pasamos a explicar el medio de transporte y los motivos por los cuales recomendamos su utilización.

Entendemos que el óptimo medio de transporte por el cual podemos llevar a cabo la exportación es el buque, es decir por vía marítima.



Actualmente, el mercado del “transporte internacional” de contenedor, es un oligopolio, por lo cual existen un contado número de empresas que brindan este servicio.

Nuestro puerto objetivo será el de Valencia, principalmente porque es el número uno de España, además de ser el principal puerto del Mediterráneo y el quinto en importancia en Europa¹⁷

¹⁶ <http://www.comercio.mineco.gob.es/es-es/comercio-externo/politica-comercial/regimenes-comerciales-importacion-exportacion/paginas/conceptos.aspx>

¹⁷ Web: [www.http://siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/890939218radE42C9.pdf](http://siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/890939218radE42C9.pdf) subido por Sub Dirección de inteligencia de Mercados y Prospectiva Comercial. Año 2011.

CAPÍTULO II

Sector analizado en Argentina y empresas existentes en el sector

Consultando fuentes secundarias pudimos llevar a cabo un breve análisis de lo que representan las galletitas para el mercado argentino. Con casi 10kg por habitante por año, los argentinos lideran el ranking de consumo de galletitas en América, duplicando el de países como EEUU y México, solo siendo superado por Holanda y Bélgica donde se alcanzan los 15kg per cápita.

La elaboración de galletitas registra una tendencia creciente en el país desde el año 1980, durante esa década la producción aumentó un 38% hasta la década del 90 donde la crisis inflacionaria golpeó fuertemente al sector. En el año 1999 pasó por una leve recuperación pero en el año 2002 la crisis económica del país provocó nuevamente una abrupta caída. Desde aquellos momentos hasta la actualidad se fue recuperando poco a poco y en la actualidad podemos decir que la industria de la galletita está pasando un momento favorable.¹⁸

Fuera de la gran importancia que presenta este alimento para el país el mercado local se muestra como un oligopolio.

La dura competencia local y las grandes ganancias en el extranjero son los principales motivos por los cuales para muchos productores locales son de gran atracción diversos mercados extranjeros ignorando el gran mercado local.

Actualmente el sector mueve alrededor de \$3.800 millones anuales en venta y sus exportaciones rondaron los US\$ 296 millones, un crecimiento que ronda el 22% anualmente.¹⁹

Los tipos de productos elaborados principales son galletitas de agua, de agua sin sal, saladas, dulces, rellenas, con chispas de chocolate, para el té, marmoladas, vainillas.

Las empresas existentes que se encuentran en el sector, entre las más importantes y fuertes en nuestro país, son Arcor, Bagley, Terrabusi, Granix, Tía Maruca, Kraft, Bimbo y Mauri. Resulta necesario aclarar que debido a la amplitud del país y la extensión del mercado local de galletitas existen diversas empresas familiares que son simplemente locales.

¹⁸ La Nación (2014) “Galletitas, un rubro que resiste en medio de una crisis” Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1711252-galletitas-un-rubro-que-resiste-aun-en-medio-de-una-crisis> fecha de captura: 02/2016

¹⁹ Diario Popular “Argentina, entre los países que más galletitas consume” Disponible en: <http://www.diariopopular.com.ar/notas/188301-argentina-los-paises-que-mas-galletitas-consume>

Con respecto a la zona geográfica estamos analizando Argentina (zona central) que posee el mayor volumen de población, donde el mercado regional al ser tan grande, termina marcando las tendencias del mercado nacional.²⁰

Determinantes de Porter aplicados al sector de galletitas argentino

Condiciones de los Factores: El sector de galletitas en Argentina se encuentra particularmente beneficiado por los factores básicos, es decir todas las empresas cuentan con estos (recursos físicos); son llamados recursos básicos por que no son motivo de una ventaja competitiva, son recursos llamados “heredados”. Por el lado de los recursos avanzados, estos ya no son tan característicos del sector, es más podemos afirmar que tan solo las tres principales empresas cuentan con los mismos (Arcor, Bagley y Terrabusi).

A continuación detallaremos como se presentan los factores según las jerarquías y especificidad de los factores y cuál es su realidad al mercado local:

Según la jerarquía.

- **Factores Básicos:** son los recursos naturales, mano de obra no especializada, clima, situación geográfica. El sector se encuentra ampliamente beneficiado por estos factores, también llamados “heredados”. Es importante detallar que no representan una gran ventaja, porque se pueden trasladar de un país a otro sin inconveniente.
- **Factores Avanzados:** son la tecnología, mano de obra especializada, infraestructura. No se presentan tan ampliamente en el sector, solamente los poseen las grandes empresas, esto les permitió desarrollar una clara ventaja competitiva y expandirse por Latinoamérica y, en el caso de Arcor, por todo el mundo. Son factores llamados “creados” y su traslado es más complicado.

Según la especificidad

- **Factores Generalizados:** contempla la red de carreteras, recursos ajenos, empleados motivados. En este aspecto el sector no presenta una gran ventaja, si bien cuenta con una fuerza laboral comprometida y dedicada, las carreteras o los medios de transporte nacional suelen ser un inconveniente, debido a los costos y la baja calidad.
- **Factores Especializados:** comprende al personal con capacitación específica, infraestructura especial. Al igual que con los factores avanzados, estas

²⁰ Tiempo (03/2014) “Argentina está entre los países de mayor consumo per capita” Disponible en: <http://tiempoargentino.com/nota/38753/galletitas-argentina-esta-entre-los-paises-de-mayor-consumo-per-capita>.

características se presentan en los líderes del mercado. Estos cuentan con estos factores y lograron con ellos una ventaja competitiva.

Para hablar de los factores es necesario y hasta elemental poder desarmar este concepto, en otras palabras las “condiciones de los factores” se encuentran conformadas por varios de éstos. A continuación analizamos cuál es el estado de cada uno de estos factores en el sector:

- Recursos Humanos: la mano de obra local, no es justamente una de las más económicas, sino al contrario se caracteriza por tener un elevado costo. Además, particularmente en el sector la escasez de mano de obra especializada es mayor.
- Recursos Físicos: gracias a los abundantes recursos naturales del país, el sector de galletitas no sufre ningún inconveniente.
- Recursos de Conocimiento: es tal vez uno de los futuros grandes problemas del sector, las empresas se ven obligadas, cada vez más, a invertir dinero para capacitar a su personal.
- Recursos de Capital: no es un problema para el sector, por lo general este se encuentra disputado entre grandes industrias con amplia capacidad de inversión y abundantes recursos financieros.
- Infraestructura: el sector es líder en infraestructura, se caracteriza por contar con amplias y extensas fábricas. El problema muchas veces se presenta en el punto de la logística, debido a la extensión del territorio nacional.

Como vemos, el sector está claramente dividido, por un lado los líderes de este son quienes logran explotar los factores al máximo, creando una ventaja competitiva a través del desarrollo de factores especializados y avanzados, esto les permite presentar una innovación contante y ser competitivos en el mercado internacional, aprovechando de la mejor manera los factores básicos que se presentan. Por otro lado, el resto del sector, empresas medianas y pequeñas, se encuentra ampliamente beneficiado por recursos naturales y por su infraestructura, sin embargo presenta falencias en el costo de su mano de obra y en lo especializada de esta. Si bien actualmente no es un inconveniente, a futuro y si no se revaloriza, la falta de mano de obra especializada puede ser un impedimento de innovación e internacionalización.

Condiciones de la demanda: al momento de analizarla es necesario tomar desde diferentes perspectivas, para lograr un entendimiento mejor y más amplio.

Primero debemos analizar cuáles son las “condiciones de la interior”, por el tipo de producto que el sector representa, es difícil hablar de una segmentación, sin embargo, si bien el mercado de galletitas es muy extenso, las posibles segmentaciones a realizar se llevan a cabo más que nada por edades y clases sociales. Sin embargo, todas las empresas que compiten por el liderazgo del mercado, alcanzan al mismo en su totalidad, no existen sectores del mercado ignorados o no explotados. Esto lleva a que los competidores locales

sean exigentes y positivamente influenciados por las innovaciones en el sector. Sin embargo no podemos afirmar que la local sea “precursora” de la exterior.

También resulta importante entender el “tamaño y las pautas de crecimiento de la misma”. En este sentido la interior es elevada, sin embargo en la actualidad la misma presenta una tasa de crecimiento baja, ya que el mercado está expuesto en su totalidad y un crecimiento del mismo se alinea con el número de habitantes locales, esto significa que la local se encuentra “saturada”, por lo que las grandes empresas del sector pasan por un proceso de internacionalización, buscando nuevos mercados para poder expandirse. Esto es una ventaja debido a que, al presentarse una demanda saturada las empresas se ven obligadas a expandirse hacia nuevos horizontes y encontrando una local exigente la competitividad de las mismas es elevada.

El último aspecto a tener en cuenta a la hora de analizar la demanda del sector, es la “internacionalización de la interior”, donde podemos mencionar que debido al producto que representa al sector es básico, el consumidor se encuentra muy relacionado con el mismo por el cual puede influir sobre la exterior y puede llevar a la empresa a expandirse.

Sectores conexos y auxiliares: esta es tal vez una de las más importantes, actualmente no llega a ser una ventaja comparativa, principalmente por la falta de trabajo en conjunto, pero no pierde la potencialidad de la facilidad que los conexos le brindan al sector de galletitas.

Detalles de cómo se presenta cada uno a nivel nacional y cual presenta una ventaja para el mercado:

- **Proveedores:** puede presentar una ventaja desde diferentes perspectivas; por el acceso eficaz a los recursos, como una coordinación continuada, cuando los proveedores son competidores internacionales. Actualmente se presenta como una ventaja para el de galletitas, por su clara coordinación y acceso eficaz a los recursos. Al ser materia prima el insumo que más requieren estas industrias, los proveedores a los que acceden son internacionales y esto en el caso de las empresas que ya se encuentran internacionalizadas es una notable ventaja, por el acceso a los recursos de manera más simple y directa y por la posibilidad de que éste detecte oportunidades de mercado.
- **Conexos:** son aquellos los cuales las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten o en el caso que los productos son complementarios. Se presenta como una ventaja en el caso de las grandes empresas, las que por ejemplo en el caso de Arcor y Bagley pertenecen a un mismo grupo, si bien son “competidores locales” coordinan sus actividades para reducir costos y ser competitivos a nivel internacional. Por el lado de los productos complementarios, a nivel local aún no se encuentra explotado al máximo esta realidad, pero es una posibilidad que tiene grandes potencialidades.

Por las condiciones de los factores naturales con los que el país cuenta, el auxiliar se encuentra en su gran medida internacionalizado. Sin embargo, en la mayoría de los casos estos mismos obtienen mayores ganancias exportando sus productos que destinándolos al mercado local. Esto lleva a que la relación entre ellos no termine de conformar una ventaja competitiva.

Debemos dejar en claro que el sector de galletitas se ve beneficiado por la alta calidad de los recursos dados por los auxiliares, la calidad de la materia prima es alta y tal vez una de las mejores posibles.

Estructura, estrategia y rivalidad: Este es uno de los determinantes más importantes para las empresas del sector de galletitas y probablemente el cual genere una ventaja competitiva.

La fuerte rivalidad local vuelve al mercado nacional de galletitas uno de los más complicados de ingresar

y permanecer. Para poder mantener sus cuotas de mercados las empresas locales, se ven constantemente obligadas a invertir en investigación y desarrollo con el objetivo de innovar sus productos. Esto las vuelve competitivas a nivel internacional, y fue el motivo que permitió a muchas expandirse por la región.

A la hora de hablar de las estructuras y estrategias el sector presenta una notable diferencia entre los líderes del mismo y las pequeñas empresas, como Porter explica “No hay un sistema de dirección que sea universalmente apropiado”. A nivel local nos encontramos con un sistema de dirección el cual se caracteriza por la descentralización en la toma de decisiones, en la concepción clara de las metas y objetivos de la empresa, por líderes especializados y capacitados constantemente, este sistema de dirección corresponde a los grandes líderes del sector. Por otro lado nos encontramos con un sistema de dirección el cual se caracteriza por su centralización, personal no capacitado, personal insuficiente, ninguna claridad en la meta, ni en la visión de la empresa, este sistema de dirección corresponde al resto de las empresas del sector.

En resumen, la diferencia entre los líderes del mercado y el resto de las empresas en este caso se ve notablemente, por lo que se espera que para el desarrollo de las medianas y pequeñas, será esencial poder tomar como ejemplo, a las grandes empresas para poder adaptar sus sistemas de dirección, establecer metas claras, una visión, entre otras cosas. Esto podría asegurar el desarrollo de las mismas y es un elemento esencial para poder alcanzar en un futuro una internacionalización exitosa.

Gobierno: el gobierno en este caso presenta una leve ventaja para el sector, ya que facilita y fomenta a la expansión del mismo, con diversos estímulos fiscales y similares busca acompañar a las empresas nacionales en su expansión por la región continental. Además la mayoría cuenta con facilidades locales, quedando exentas del pago de impuestos en las zonas industriales.

La relación entre el gobierno y el sector, siempre fue algo importante y muchas veces polémico, esto último se debe principalmente a que el producto al cual representa el sector es de consumo masivo y una variación en sus precios atenta contra la economía de manera directa, esto le da un elevado poder de negociación contra el gobierno.

Casualidades: este es el menos determinante para el sector. Es muy difícil hablar de casualidades que afecten al producto, por lo general y por las condiciones del país, no se encuentra expuesto a desastres naturales.

Si el elemento que puede atentar contra los precios y por lo tanto con la competitividad del sector, son las cosechas, ante un eventual problema en estas llevaría a disminuir notoriamente la oferta de materia prima aumentando el costo final del producto. Sin embargo no es algo que en el último tiempo se haya hecho presente en el país de manera tal que termine causando cambios en las cuotas de mercado. ²¹

Análisis F.O.D.A. del sector de Galletitas

Es una matriz que se utiliza para recopilar las variables controlables (debilidades y fortaleza) y las no controlables (amenazas y oportunidades), para de esta manera poder tomar decisiones acordes con los objetivos específicos de cada caso.²²

Refiriéndonos al sector alimenticio, más específicamente galletitas, detallamos a continuación:

FODA Del Sector

Fortalezas: tamaño y exigencia del mercado, facilidad de acceso a la materia prima, Management creativo e innovador.

Oportunidades: mayor desarrollo de canales de distribución.

Debilidades: dificultad con la preservacion de la calidad de los productos, falta de disponibilidad local de algunos consumos.

Amenazas: Cambios en los habitos de consumo.

²¹ Material de la cátedra: Seminario de Práctica Profesional, correspondiente a cuarto año de la carrera Lic. en Comercio Internacional. Profesora: Elsa Marinucci. "La ventaja competitiva de las Naciones" Porter; Ediciones Vergara.

²² Web: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/cervantes_v_ay/capitulo2.pdf ANALISIS FODA: También llamado análisis SWOT por sus siglas en inglés, es una de las herramientas más utilizadas por los mercado logos para familiarizarse con la situación interna y externa de la empresa, además de ayudarlos a canalizar lo que se está haciendo correctamente y las cosas a las que les hace falte mejorías. KOTLER Y AMSTRONG; 2008.

Comercialización entre la Unión Europea y Argentina

La Unión Europea (UE) mantiene desde hace tiempo una relación comercial pujante con nuestro país, acorde con la superficie (2.767.000 km²), población (41 millones de habitantes) e importancia económica del país (PBI de € 366 mil millones). Argentina es un importante mercado para los exportadores de bienes y servicios de la UE como así también una importante fuente de importaciones (en especial, del sector agropecuario). El comercio bilateral es muy significativo, superando anualmente los € 18.000 millones en bienes y los € 5.000 millones en servicios, manteniendo una tendencia creciente.

También es un importante destino de inversiones de empresas europeas. La UE constituye el primer inversor extranjero en Argentina, siendo origen de más del 50% de la inversión extranjera directa en el país. El stock de inversiones provenientes de la UE superaba los € 44 mil millones en 2011, en sectores como telecomunicaciones, automotriz y energía. Por otra parte, 21 Estados Miembros firmaron acuerdos de promoción y protección recíproca de las inversiones.²³

Datos de la empresa y de los principales competidores nacionales

Datos de la empresa

Mauri SA.

Ruta Nac. N° 178 - Km. 86

Tel.: 03464 – 460100

Bigand - Prov. de Santa Fe – Argentina

www.mauri.com.ar

Persona de Contacto: Gerardo Mauri (Dueño y director)

Contacto con la empresa: el contacto con la empresa se llevó a cabo a través de una entrevista personal con Gerardo Mauri. A la misma accedimos, debido a los recurrentes trabajos universitarios que llevamos a cabo con la empresa en años anteriores.



²³Web:http://eeas.europa.eu/delegations/argentina/eu_argentina/trade_relation/relaciones_arg_ue/index_es.htm

Actividad de la empresa: Mauri SA se dedica a la producción de una amplia gama de galletas dulces y saladas. Y asume el rol de comercializador, sus ventas son a mayoristas o revendedores, los cuales distribuyen sus productos por toda la región centro y noreste del país.

Productos

Galletas saladas: [Salvado](#), [Propicia](#), [Mauri sin sal](#), [Maurita](#)

Galletas dulces: [Fauna](#), [Luna Tiniebla](#), [María Elena](#), [Vainillas](#)

Comercio Exterior: la empresa realizó exportaciones ocasionales, por pedidos exclusivos. Las exportaciones fueron a Uruguay y Brasil. Actualmente, no se encuentra desarrollando un plan de internacionalización.²⁴



Datos de la empresa

Arcor –En sociedad con el “Grupo Danone”

España 3090 – Capital Federal

Tel.: 0341 482-2223

www.arcor.com.ar

Contacto: Gerencia Corporativa de Relaciones con la Prensa (Tel: 11-4310-9500)

Contacto con la empresa: El contacto con Arcor se llevó a cabo a través de su departamento de prensa el cual accedió a responder nuestras preguntas. El contacto, en su totalidad fue por mail.

Actividad de la empresa: la empresa se dedica a la producción, comercialización y exportación de sus productos. Posee 40 plantas industriales: 30 en Argentina, 5 en Brasil, 3 en Chile, 1 en México y 1 en Perú. Cuenta con 11 oficinas comerciales a lo largo de América, Europa y Asia, y 19 centros de distribución en Latinoamérica y desarrolló un modelo de distribución minorista considerado de categoría mundial.

Productos

Golosinas (Chicles, caramelos, chupetines, turrón, postres)

Chocolates (tabletas, bombones, confites, obleas, candybar)

Helados (Cremas, agua, taza, hogar)

Alimentos Arcor (Mermelada, dulces sólidos, conservas de tomate, conservas de frutas, bebidas, jugo en polvo, cacao en polvo, polenta, aceite)

²⁴ Web: www.mauri.com.ar

Alimentos La Campagnola (mermeladas, dulce de leche, conservas de tomate, conservas de frutas, conservas de pescado, bebidas, jugo en polvo, aderezos)

Galletas Arcor (alfajores, barras de cereal, crackers, galletitas dulces rellenas, galletitas dulces secas, galletitas cereales, snacks)

Galletas Bagley (alfajores, barras de cereal, crackers, cereales, galletitas dulces secas, obleas, galletas ser, budines ser, galletitas surtidas, tostadas, snacks)

Comercio Exterior: Arcor se caracteriza por una consistente política de exportación y de reinversión permanente de utilidades en desarrollos industriales, tecnológicos y comerciales. Es el primer productor mundial de caramelos. Actualmente es el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú, además es una de las empresas líderes de la región a través de Bagley Latinoamérica S.A., la sociedad conformada con el Grupo Danone para los negocios de galletas, alfajores y cereales en Latinoamérica, exporta a más de 120 países de los cinco continentes.

Con una temprana vocación exportadora y con la visión de que su mercado es el mundo, Grupo Arcor logró consolidarse en el mercado internacional.

Con 40 plantas industriales en Latinoamérica y 11 oficinas comerciales alrededor del mundo, la expansión internacional de los negocios sigue siendo la columna central de su crecimiento.

En la actualidad la compañía mantiene su estrategia de expansión de los mercados internacionales, posicionando a Arcor como el Grupo Argentino con la mayor cantidad de mercados abiertos en todo el mundo, globalizando negocios y desarrollando alianzas estratégicas con empresas líderes.²⁵

Datos de la empresa:

Tía Maruca SA.

Washington 149, Chascomús, Buenos Aires

Tel.: 02241 43-1210

www.tiamaruca.com

Contacto: Departamento de Marketing y relaciones externas

Contacto con la empresa: El contacto con Tía Maruca se llevó a cabo por mail. La empresa accedió a responder nuestras preguntas, y a cambio enviamos el análisis del sector realizado previamente.

²⁵ Web: www.arcor.com.ar / Arcor (2014) "MEMORIA Y ESTADOS FINANCIEROS" Disponible en: <http://www.arcor.com/downloads/es/Memoria%20y%20Estados%20Financieros%202014.pdf>

Actividad de la empresa: La empresa se dedica a la producción y comercialización de sus productos. Por el momento solo vende a mayoristas o comerciantes que distribuyen sus productos por la región.

Productos

Dulces: palmeritas, marruquitas, obleas, naranjitas, cookies, junglitas, pepas, biscuits, anillos de coco y varitas de hojaldre

Salados: felipitos, fajitas clásicas, gusto a queso, gusto a cebolla, gusto a pizza, bizcochos con grasa, galletas con gluten, mini sándwich

Arroz: tostadas de arroz

Snacks: mini fajitas de cuatro quesos, de jamón, felipitos de pizza, de cebolla, maní clásico, maní con sésamo.

Comercio Exterior: la empresa no exporta ni lo hizo en el pasado. Por el momento expanden su gama de productos y ganan posicionamiento en la región.²⁶

Expansión del mercado global

Todos los tipos de empresas, grandes y pequeñas, pueden realizar la expansión global de los mercados a través de la inversión extranjera directa o de contratos de administración y lo hacen a un ritmo creciente.

La clave para decidir invertir en el extranjero es la existencia de ventajas específicas que superan las desventajas y el riesgo de operar tan lejos. Ya que la inversión extranjera directa a menudo requiere un capital importante y la capacidad de una empresa de absorber el riesgo, los participantes más visibles del área son las grandes corporaciones multinacionales. Estas compañías invierten para entrar en mercados o para asegurar fuentes de aprovisionamiento.²⁷

²⁶ Web: www.tiamaruca.com

²⁷ CBI. Estudios de mercados: www.cbi.eu

Internacionalización

La internacionalización de la empresa es un fenómeno económico que, desde diversas perspectivas, despertó el interés de un gran número de investigadores. Por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional.²⁸ En la actualidad, podemos decir que “Mauri S.A.” se encuentra en la 5ª etapa de la internacionalización, ya que desde hace varios años exporta a varios países limítrofes como Chile, Uruguay y Paraguay, mercados a los que comenzó a exportar gracias a las similitudes culturales que Argentina comparte con estos países.

Por qué se internacionalizan las empresas: no solo por motivos comerciales

Según Daniel's:

Motivos tradicionales:

- Aumentar ventas
- Reducción de riesgos competitivos
- Accesos a recursos
- Variación de fuentes de suministro
- Diversificación de destinos de las ventas

Nuevos:

- Componente tecnológico de los productos
- Políticas comerciales gubernamentales Expansivas
- Crecimiento y ordenamiento institucional
- Competencia Global

Según Czinkota Los motivos de la internacionalización son:

Proactivos: Motivos que se encuentran en la misma empresa, esto se debe a que quiere internacionalizarse, o debe ejemplo de las patentes

- Ventaja en ganancia

²⁸ Welch y Loustarinen, 1988; Root, 1994; Rialp, 1999.

- Economías de escalas
- Productos Únicos (patentes)
- Ventaja Tecnológicas
- Información exclusiva
- Beneficios Tributarios

Reactivos: El mercado me obliga a salirme a buscar al exterior.

- Presiones Competitivas
- Mercados Nacionales Saturados o sobreproducción
- Ventas nacionales en descenso = Ciclo del producto
- Exceso de capacidad = Dispersión de costos fijos
- Proximidad de los consumidores.

Para marketing la administración recibe 4 nombres diferentes de acuerdo a la importancia que reciba la internacionalización de parte de la administración:

ETNOCENTRICA: Orientado al país de origen

- La empresa tiene centrado sus objetivos de venta en mercado local, eventualmente puede vender en otros mercados solo si le surge algún pedido.
- Consideran a la exportación como una actividad secundaria, priorizando las operaciones del mercado interno. No hay ninguna modificación en la mezcla comercial.

GEOCENTRICA: Orientación mundial. Marketing global.

- Se considera todo el mundo como un mercado único.
- Se trata de Grandes empresas Multinacionales y/o trading.
- Tiene totalmente organizada la comercialización, con un departamento de planificación, y se considera al mundo como el mercado

POLICENTRICA: Orientada al país de destino.

- Cada país es considerado como una realidad independiente, la planificación y estrategias de marketing se definen de acuerdo a las necesidades de ese mercado.
- La distribución se realiza con los canales y equipo de venta del mercado de destino
- Participa en la comercialización nacional pero en forma desorganizada y sin planificación.
- Habitual en empresas mediana o en aquellas que tienen cierta experiencia en mercados externos.
- Es costoso establecer la estructura y aceptar el manejo comercial, surgen problemas de coordinación y control.

REGIOCENTRICA: Orientada a la región

- Se establece un plan estratégico para toda la región.
- Se establece un objetivo de venta regional, cobertura de mercado
- Programa se organiza y planifican las ventas.²⁹

Etapas en la internacionalización de la empresa

- 1- Empresa NO exporta (Falta de tiempo /apatía)
- 2- Empresa exporta pero NO Frecuente (eventual, no se acerca a clientes, no realiza tareas de marketing) la empresa en esta situación, luego vuelve al punto uno donde no exporta, lo importante es que esta empresa salte al paso 3.
- 3- Empresa que explora posible exportación. Frecuentemente = nueva actitud Gerencial, Para el cambio de la etapa 3 a la 4 es muy importante un cambio en la mentalidad gerencial.
- 4- Exporta a pocos mercados (prueba, cercanía geográfica o cultural, y empieza a existir compromiso)
- 5- Experiencia/habito en exportación a mercados cercanos
- 6- Intenta expandir = criterio (ejemplo: idioma, gastos en logísticas)
- 7- Compañía Geocéntrica = Búsqueda de mercado+ adaptación de las 4p³⁰

²⁹ Web: <http://admindeempresas.blogspot.com.ar/2008/05/proceso-de-internacionalizacion.html>

³⁰ Material de catedra de la Profesora VICENTIN; Mariela, del espacio Marketing Internacional; año 2015.

Capítulo III

Alternativas de ingreso al mercado internacional

Según Enrique Cornejo Ramírez (1996), el comercio internacional es "...el intercambio de bienes y servicios entre residentes de diferentes países".

Exportación:

Es la forma más sencilla de penetración internacional, consiste en que la compañía produce fuera de su destino de venta y lo envía para su venta. Como es lógico, cualquier exportación debe superar requisitos legales para el normal desarrollo de las actividades, y debe cumplir con las políticas de los países destino.

Ésta será la alternativa que escogemos, ya que es la manera más sencilla y conveniente de poder penetrar el mercado internacional por primera vez al europeo debido a que Mauri exportaba solo a países del MERCOSUR y no implica el mismo grado de complejidad que exportar a España.

Licenciamiento:

Consiste en otorgar derechos legales (patentes, marcas, procesos), a compañías en el extranjero que estén interesadas en explotar un nicho de mercado. Es el mecanismo más seguro de penetración internacional, pero al mismo tiempo es generalmente el menos rentable.

Es importante que cualquier tipo de alianza estratégica tenga en cuenta factores culturales, socioeconómicos y jurídicos para generar un modelo exitoso de penetración internacional en compañía

3. Franchising:

Es el otorgamiento de un paquete fijo de productos y sistemas de producción bajo el modelo de licencia. El contratante aporta el conocimiento de mercado y participa en el manejo, mientras que el dueño de la franquicia aporta su marca y su modelo de negocio.

Participación:

Consiste en compartir el manejo de las empresas colaboradoras en el exterior. Accediendo a las fortalezas del socio que se encuentra en el extranjero y su conocimiento y experiencia previa. Es basar las actividades de la empresa que quiere expandirse con empresas en el exterior para que le maneje su distribución y comercialización.

Consortio:

Es parecida a la participación, pero generalmente implica muchos participantes y grandes cantidades de recursos. Los consorcios generalmente se generan cuando ninguna empresa ha llegado al mercado objetivo.

Maquila y manufactura propia:

Implica la producción en el mercado destino, es la forma de mayor riesgo de penetración pero generalmente la más rentable, como es lógico, para crear empresas en el exterior el retorno de la inversión debe ser muy alto para recuperar costos a mediano plazo.

Contrato administración:

Básicamente consiste en subcontratar el manejo externo de la empresa a cambio de honorarios e incentivos por resultados. Se da cuando la compañía que quiere penetrar un mercado extranjero no desea utilizar parte de sus recursos en la administración externa.

Adquisiciones y fusiones:

Consiste en comprar empresas “gemelas” en el extranjero y utilizarlas como catapulta de inserción internacional. Implica el control total de la compañía comprada y capacidad logística completa para asumir su manejo. También implica **riesgo** alto, acompañada de alta rentabilidad.

Joint Venture:

Es básicamente cuando dos o más socios arrancan de cero en modelos basados en emprendimientos y creación de nuevas empresas con operaciones en el extranjero.

Este modelo de penetración internacional se da cuando las condiciones ambientales, políticas o legales, permiten que el negocio se haga más fácilmente en el país destino.³¹

³¹ Material de la cátedra: Seminario de Práctica Profesional, correspondiente a cuarto año de la carrera Lic. en Comercio Internacional. Profesora: Elsa Marinucci

Comercialización

A lo largo de las últimas décadas la distribución comercial sufrió un profundo proceso de transformación tecnológica, con gran protagonismo de las ventas en libre servicio. Igualmente este sector experimentó un proceso de especialización que significó la aparición de establecimientos y formas comerciales especializadas en diferentes grupos de consumidores y tipos de compras.

Los grandes almacenes y los hipermercados constituyen los grupos de la distribución detallista en España, destacando el aumento de la cuota de mercado de los hipermercados en detrimento del comercio tradicional. Desde principios de los años 80, los centros comerciales experimentaron una considerable expansión tanto en número como en variedad, principalmente en las grandes ciudades.

Debemos destacar también la creciente importancia de las grandes superficies especializadas, así como el auge durante los últimos años de las tiendas de franquicia.

En cuanto a los establecimientos de alimentación, aumenta el número de los de autoservicio, sobre todo supermercados e hipermercados. Los negocios de alimentación tradicionales son importantes, aunque durante los seis primeros años de la década de los 90 redujo a la mitad su participación en el conjunto.

Es previsible que en los próximos años se produzca una implantación cada vez mayor de otras formas de distribución minorista como son la venta sin establecimiento, las denominadas centrales de compra y las tiendas de descuento.

Dependiendo de cada tipo de producto los canales de distribución varían. A título ilustrativo, en el caso de productos comestibles de origen primario, por ejemplo, carnes, pescados, frutas y hortalizas, la comercialización se realiza a través de los mercados mayoristas que a su vez venden a establecimientos como supermercados y pequeñas tiendas. En el caso de productos alimenticios envasados, artículos del hogar, y demás productos a ser comercializados por grandes superficies es preciso contar con un distribuidor local. Idéntico esquema se aplica para muchos otros productos como por ejemplo, marroquinería, autopartes, muebles.

Es importante destacar la importancia que tiene en el mercado español la presentación y comercialización de productos a través del ámbito ferial.

Teoría de las 4P

Diseñada por Michael E. Porter, se agregan algunos elementos referentes a las condiciones propias de la competitividad. En general la teoría señala cuatro factores principales que determinan el nivel de competitividad de una empresa: el precio, el producto, plaza y promoción, donde los tres últimos corresponden a factores no económicos.

Precio

Es un conjunto de principios, rutas, directrices y límites fundamentales para la fijación de precios inicial y a lo largo del ciclo de vida del producto.

Estrategia de precios de penetración: consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota del mercado.

Respecto a la competencia que existe en el mercado de galletitas de España, la estrategia de precios más conveniente a adoptar por Mauri será la de penetración en el mercado, se establecerá un precio relativamente bajo para que los consumidores puedan ver interesante la posibilidad de conocer el producto en el caso que consuman alguna otra marca, lo que se pretende es atraer un gran número de compradores y tener una notable participación en el mercado.

Producto

Para realizar una exportación es necesario saber cuál de nuestros productos es el que más conviene exportar, cual podría tener más participación en el mercado extranjero y cuál es el que mayormente producimos, ya que la empresa no tiene la capacidad de poder exportar todos sus productos; es muy importante realizar una investigación del mercado para que el producto se adapte en éste.

Las vainillas son un producto no duradero (perecedero) de conveniencia básico, ya que su compra está planeada., se encuentra en un nivel de producto “real o esperado” es decir que reúnen un conjunto de atributos y condiciones que los consumidores habitualmente esperan recibir cuando lo adquieren.

Además las vainillas son el principal producto de la compañía ya que desde el punto de vista de la matriz BCG, es “vaca lechera” donde tiene bajo crecimiento y alta participación de mercado, es decir que se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

En sus primeros años, la empresa se especializaba en vainillas; hoy en día la gama de productos se ha ampliado a: galletitas de salvado, Mauritas (galletitas de agua),

galletitas de agua sin sal dentro de las galletitas saladas, y Fauna (galletitas dulces infantiles), Kosima (galletitas rellenas), Luna Tiniebla (galletitas con chispas de chocolate), María Elena (galletitas para el té), Marmoladas, Nadia (galletitas rellenas) y obviamente, las vainillas, las cuales son el fuerte de la empresa.

Promoción

Están compuestas por las habilidades y las destrezas a utilizar para dar a conocer el producto a los consumidores; la promoción tiene como fin que aumenten sus ventas, expandir su conocimiento, atraer a nuevos clientes, aumentar su conocimiento y posicionar la marca.

Es importante darle prioridad a la fuerza de venta, esto es, comenzar el contacto por parte de los importadores o distribuidores, de esta manera hacer llegar todo tipo de información acerca de la potencialidad del producto, sus eventuales mercados y calidad de éste. A través de vendedores especializados en estas materias, como también la utilización de elementos de merchandising, catálogos, muestras del producto, acceso a página web, entre otros.

Los productores utilizan radio, televisión, supermercados, ofertas, entre otras estrategias de difusión que dan a conocer el mensaje.

La empresa argentina desarrollará una campaña de publicidad, bajo las pautas locales que tengan un alcance masivo y lleguen a la totalidad de los consumidores españoles, permitiendo lograr un primer contacto con los productos y conocimiento de la marca, para lograr un acercamiento entre los clientes y los productos que se ofrecen.

Las prácticas comerciales más habituales son:

- Presentación de la empresa a través de una página web.
- Visita al cliente en su oficina o lugar de trabajo. Puntualidad.
- Tener en cuenta el calendario laboral y vacacional nacional y de cada Comunidad Autónoma para concertar entrevistas.
- Presentación de muestras, catálogos y precios, preferentemente CIF.
- Tener en cuenta la posibilidad de que el empresario exija un distribuidor local.
- Mantener el contacto posterior de forma periódica con el potencial cliente.

Plaza

Manera en que la empresa hace llegar los productos a sus clientes, se encuentra conformado por distintos canales.

Utilizaremos:

Canal para productos de consumo popular:

1. PRODUCTORES-MINORISTAS-CONSUMIDORES (corto): muy común, la fuerza se adquiere al entrar en contacto con más minoristas que exhiban y vendan el producto.

Los minoristas (tiendas especializadas, boutiques, supermercados, hipermercados, estaciones de servicio, almacenes, tiendas de conveniencia, entre otros).

El productor cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de contactar a los minoristas que venden los productos al público y hacen los pedidos.³²

Tendencias generales de la distribución comercial en España

En este punto observaremos cuáles son de la distribución comercial en España, empezando por la de sus protagonistas, el comercio minorista y el comercio mayorista, y finalizando por otras de la distribución comercial.

Tendencias generales del comercio de minoristas

La más notable es la internacionalización. Actualmente, las oportunidades de negocio para los comerciantes minoristas en los mercados nacionales son cada vez más reducidas debido a los altos niveles de competencia y a la entrada de nuevos formatos comerciales que compiten por el gasto de los mismos consumidores. Como consecuencia, las grandes empresas minoristas deciden ingresar en nuevos mercados extranjeros donde la competencia no es muy fuerte y así poder incrementar su cifra de beneficios. Además, esta tendencia de internacionalización de las empresas minoristas se desarrolla también para conseguir un mayor poder de compra frente a mayoristas y fabricantes y para poder conseguir economías de escala. En España se encuadra desde otra perspectiva, ya que las empresas españolas, no suelen realizar estrategias de internacionalización, aunque España es un país receptor de inversiones extranjeras de la mano de los principales grupos de distribución europeos.

Otra tendencia, que es una consecuencia de la internacionalización, es que el crecimiento externo de las empresas minoristas se basan en la compra de otras o en la fusión con ellas.

³² *Ibíd*em P.30.

Finalmente, es importante destacar, la creciente polarización que se está produciendo en su seno. En un extremo, se encuentra un conjunto formado por un número muy elevado de pequeñas tiendas con una cuota de mercado cada vez más mermada, y en el otro, un número reducido de grandes empresas de distribución que trabajan a la vez con la mayoría de los formatos comerciales y que poseen la mayor parte de la cuota.

Tendencias generales del comercio de mayoristas

Su existencia a largo plazo, dependerá de conseguir mayores niveles de eficiencia y efectividad a través de ofrecer, tanto a fabricantes como a minoristas, servicios más adaptados a sus necesidades. Por ello, los costes de estas empresas crecerán, y las empresas mayoristas que no encuentren formas eficientes de ofrecer un buen servicio a sus clientes, terminarán desapareciendo con el tiempo, por otra parte, la diferencia entre las grandes empresas minoristas y las grandes empresas mayoristas son cada vez menos claras.

La mayoría de las grandes empresas minoristas tienen dentro de su estructura una central de compras que actúan de mayoristas, mientras que algunas venden sus productos no únicamente a revendedores, sino también a consumidores finales.

Al igual que el comercio minorista, las mayoristas grandes tienden a la internacionalización y a la fusión con otras en busca de una posición más favorable en la negociación con sus proveedores (fabricantes) y con sus clientes (principalmente minoristas).

Otras tendencias generales de la distribución comercial

Además de las tendencias generales del comercio minorista y mayorista existen otras más específicas que deben tenerse en cuenta:

1. El ciclo de vida de todos los formatos comerciales se acorta, alcanzándose antes su madurez. Por ello, unos formatos sucederán a otros con mayor rapidez. Esto se debe a que cuando un formato comercial novedoso tiene éxito, rápidamente es imitado por otros, haciéndole perder enseguida ese carácter novedoso.
2. La integración vertical de los canales de distribución es un hecho creciente. Existe una tendencia hacia el acortamiento de éstos, en busca de alcanzar un control más efectivo de las funciones de distribución. Los canales excesivamente largos son ineficientes debido a los mayores costes añadidos en los controles y a la dificultad de motivar a una larga red de intermediarios independientes.
3. Se está produciendo paulatinamente un aumento del poder de negociación de las grandes cadenas de distribución frente a los fabricantes. Gracias a que tienen sistemas de información superiores pueden utilizar información de marketing sofisticada y sistemas logísticos para suministrar un buen servicio e inmensos volúmenes de producto a precios

muy atractivos para muchos consumidores. En este proceso, la gran distribución está excluyendo a los fabricantes más pequeños, que se ven dependientes de una gran empresa de y son, por tanto, extremadamente vulnerables. Muchas empresas de distribución comercial les dice a los fabricantes más poderosos lo que tienen que hacer, cómo deben fijar sus precios, cómo deben hacer la promoción de sus productos, cuándo y dónde expedir la mercancía, e incluso cómo reorganizar y mejorar la producción y la gestión. En esta situación los fabricantes tienen pocas alternativas, ya que oponerse a las directrices de la distribución comercial podría suponer arriesgar entre un 10% y un 30% del mercado.

4. El merchandising será un factor diferenciador. El consumidor, que es cada vez más exigente, busca comprar en un ambiente agradable, lúdico y sofisticado.

5. Los fabricantes se transforman en distribuidores. Son más numerosos los fabricantes que abren espacios de venta con su propio nombre con el fin de optimizar su marca. Un ejemplo de esta situación en España son las tiendas.

6. Cada vez más empresas adoptan el concepto de gestión integrada de la logística, que se basa en una concepción de la distribución física que reconoce la necesidad que tiene la empresa de integrar su sistema con los de sus proveedores y clientes con el objetivo de maximizar los resultados de todo el sistema de distribución.

8. La demanda está cada vez más segmentada, por lo que existirán muchas oportunidades para aquellas empresas que desarrollen una estrategia de nicho o de especialista.

9. Por último, la era electrónica aceleró de forma significativa el crecimiento de la venta sin establecimiento. Los consumidores reciben ofertas a través de sus televisores, vía web y teléfonos, a las que pueden responder de forma inmediata a través de llamadas gratuitas. La tendencia de venta a través de nuevos canales es más que notable. Entre estos nuevos canales hay que destacar la gran importancia del comercio electrónico.

Con este panorama tan dinámico de la situación, será necesario poder conocer los nuevos rumbos que guiarán a la distribución comercial en los próximos años. Para ello, será conveniente analizar la evolución de las principales formas comerciales en España.³³

Embalaje del producto

Comercializaremos el paquete de 16 Uds., de “Vainillas Mauri”. El mismo será embalado en cajas, las cuales serán palletizadas para facilitar su manipulación y traslado. Los pallets serán exportados en contenedores de 20 pies “estándar”.

Detallamos las medidas de cada uno de estos elementos mencionado que permitirán el transporte de las galletitas.

³³CBI. Estudios de mercados: www.cbi.eu

Paquete

Medidas: Largo 0,12; Ancho 0,8; Alto 0,20

Capacidad: 16 Uds.

Peso por paquete: 160 grs

Caja

Medidas: Largo 0,6m; Ancho 0,4m; Alto 0,4m

Capacidad: 50 paquetes

Peso caja: 8 kgs

Pallet “universales”

Medidas: Largo 1,2m; Ancho 1m; Alto 0,20m

Capacidad: 8 cajas en 1 pallet

160 cajas en 20 pallets

Peso neto del pallet 16kgs y peso bruto: 36 kgs

Conteiner de 20’ “Standard”

Largo 5,9 Ancho 2,35 alto 2,39

Capacidad → 20 pallets de: Largo 1,2m; Ancho 1m; Alto 0,20m

TOTAL: 1 pallet = 400 paquetes – 1 Conteiner = 8000 paquetes

Precio FOB

$$\mathbf{\underline{\underline{PRECIO\ FOB = CP + CCyA + CF + CED / 1 - (CEI + CCI) - U - DE + R}}}$$

Costo de producción: incluye todos los gastos relativos a la elaboración del producto hasta que éste se encuentra en stock y se divide en Costos Fijos (mantenimiento, servicios de la infraestructura física) y Costos Variables (materias primas, mano de obra, gastos generales de las distintas etapas de producción, entre otros).

Costos de administración y comercialización: se originan desde que el producto de encuentra en stock e incluyen, por ejemplo, las siguientes actividades: investigaciones y estudios de mercado, promoción de ventas, publicidad y distribución.

Costos financieros: tienen su origen en los intereses por prefinanciación y financiación de exportaciones.

Costos de exportación: aquí hay que distinguir entre Costos de Exportación Directos (gastos de etiquetas, rótulos, marcas, envases, embalajes, almacenaje, seguro y transporte interno hasta el puerto de salida, envíos de muestras, etc.) y Costos de Exportación Indirectos (gastos del despachante de aduana, gastos bancarios, gastos de despacho y puerto).

Utilidad: puede estar expresada en un porcentaje sobre las ventas o ser un monto fijo sumado al costo del producto.

Derechos de exportación: son un porcentaje sobre el valor FOB de la mercadería.

Reintegro: Es un mecanismo de promoción de exportaciones que aplica el estado. Significa la restitución total o parcial de los impuestos interiores pagados o por pagar durante la fabricación del producto a exportar. Están establecidos por posición arancelaria y se calculan como porcentaje sobre el valor FOB de la mercadería.³⁴

Evaluación de Costos de Exportación

Para iniciar, es importante aclarar que por una cuestión de simplicidad y entendimiento del comercio internacional, todos los costos serán convertidos en dólar, según tipo de cambio oficial

Presentamos el estudio de costos, el cual nos permitirá saber si nuestro producto es competitivo en el mercado de destino o no. Para ello, es necesario evaluar todos los costos inicialmente sin tomar ningún porcentaje de utilidad, hasta el lugar de destino, en términos del comercio internacional, lo que representa una exportación bajo el incoterm DDP.³⁵

14/10/2015	Compra	Venta
Dolar U.S.A	9,3850	9,4850
Euro	10,6500	11,2500
Real (*)	250,0000	285,0000

[Ver histórico](#)
(* cotización cada 100 unidades.)

Resulta esencial aclarar que el presupuesto por el Flete Internacional que nos pasó la empresa marítima es de 1.512 EUR (Oft eur 950 + buc vatós eur 553 + csf eur 9/cntr) y para poder hacer el cálculo de Exportación se lo pasa a Dólares, quedando un total de 1650 U\$D.

³⁴ Material de cátedra, Costos y Precios. Guía de primeros exportadores. Año 2015

³⁵ Los Incoterm son los términos comerciales internacionales que definen y reparten claramente las obligaciones, los gastos y los riesgos del transporte internacional y del seguro, tanto entre el exportador y el importador. Estos términos son reconocidos como estándares internacionales por las autoridades aduaneras y las cortes en todos los países.

Web:<http://www.monografias.com/trabajos16/incoterms/incoterms.shtml#ixzz4QqGAARRo>

Concepto	Valor en Pesos	Detalle	
*Costos de Producción	0,8743	Paquete de 16 uds	*Según producción de 900kg/hora
Costos de Comercialización	0,05	Inves de merc., promoción, etc.	
Embalaje	0,1		FOB 1754,56
Costo Total	1,0243	Por paquete de 16 uds c\u	Flete 1650
Costo por caja	51,215	1,0243*50 paquetes por caja	Seguro 19,30
Costo de embalaje de caja	1,2		CIF 3423,86
Costo total de la caja	52,415		DI Esp (5,5%) 188,31
Coto total del pallet	419,32	52,415x8 pallet por caja	IVA(10%)Esp 342,38
Costo total del Container	8386,4	419,32x20 pallet por container	DDP VAL 3954,55

Tipo de Cambio 1 dólar = 9,485 pesos
8386,4 pesos = 884,18 dólares

FOB= COSTO TOTAL/(1+BENEFICIOS-GASTOS-UTILIDAD)

FOB= 884,18 + 263,57 (Transp Intern)+ 220(THC)+ 90(RT)+ 20(SW)+75(Delivery)+ 35(Handling)+35(Logistic)+ 35(BL)+117(Terminal ros)+50(despachante)/(1+0-0,05-0,01)

FOB= 1754,56

3954,55/160000= 0,02
0,02 USD = EUR= 0,018

Seguro 1754,56+ 175,45 (10%) = 1930,01
1%= 19,30

En conclusión de los costos evaluados anteriormente, podemos determinar que nuestro producto si es competitivo en el mercado de destino, presentando un precio de 0,018 Euros, cada paquete de galletitas. Por lo que reevaluaremos los costos, para poder fijar un precio de exportación en el cual dejemos representado un porcentaje de utilidad.

Resulta esencial destacar que por el extenso canal de comercialización que muchas veces presenta el producto, este ira aumentando su precio progresivamente hasta llegar a las manos del consumidor final, en fin, si bien 0,018 EUR, parece a primera vista como un precio muy por debajo de la competencia, como dijimos tenemos que entender que irá aumentando hasta llegar al consumidor.

FOB= 884,18 + 263,57 (Transp Intern)+ 220(THC)+ 90(RT)+ 20(SW)+75(Delivery)+ 35(Handling)+35(Logistic)+ 35(BL)+117(Terminal ros)+50(despachante)/(1+0-0,05-0,30-0,01)	
FOB	2851,17
Flete Inter	1650
Seguro	31,36
CIF Valencia	4532,53

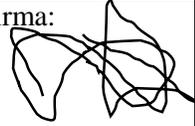
Seguro= 2851,17 + 285,11 = 3136,28
1%= 31,36USD

Oferta de Exportación

OFERTA DE EXPORTACIÓN

N°00001 FECHA: 01/10/2015
PRODUCTO: GALLETAS DE VAINILLA
CONDICIÓN DE VENTA: CIF VALENCIA
FORMA DE PAGO: 50% TRANSFERENCIA (ADELANTO) 50% POST EMBARQUE
PLAZO DE ENTREGA: 30 A PARTIR DE LA TRANSFERENCIA
ENVIO DE MUESTRAS: A VUESTRO CARGO
MÍNIMA ORDEN: 1 CONTAINER COMPRA MÍNIMA: 4532.53 USD (1 CONTAINER)
VALIDEZ DE LA OFERTA: 45 DÍAS A CONTAR DE SU EMISIÓN
EMBALAJE: EN CAJAS DE CARTÓN
PRECIO UNITARIO: 0,06 USD COSTO POR CONTAINER: 4532.53 USD

Aceptación de la oferta

ACEPTACIÓN DE LA OFERTA			
Declaro y acepto que los precios y condiciones aquí descriptas son satisfactorios. Igualmente acepto que el plazo de entrega será efectivo a 30 días a partir de la fecha en que se haya estipulado previamente. Solicito y autorizo a Mauri SA. Para que proceda según esta oferta. El pago se realizará según lo acordado.			
Nombre:	Firma:	Cédula:	Fecha:
Carrefour Valencia (Valencia-España)			04-10-2015

Factura Proforma

 Dirección: Ruta Nac. N° 178 - Km. 86 Teléfono: 03464 - 460100	X	Factura Proforma CUIT: 21-637257866-2
---	----------	--

YOUR REF FOR EXPORT TO: Carrefour Valencia.		INVOICE: XXXX DATE: 05/10/2015		
TERMS: CIF VALENCIA PAYMENT: 50% Transferencia bancaria (Adelanto) y 50% (Post embarque)				
Enviado via: Marítima				
Item	Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio Total
20	8000 Uds.	20 pallets conteniendo 160 cajas con 50 paquete de galletitas "Vainillas Mauri", de 16 Uds. cada uno	US\$ 0,06	US\$ 4532,53
				US\$ 4532,53 TOTAL

SON DOLARES ESTADOUNIDENSES ...

Lista de Empaque

 <p>Dirección: Ruta Nac. N° 178 - Km. 86 Teléfono: 03464 -</p>	<p>PACKING LIST</p>
---	----------------------------

460100				
FOR EXPORT TO: Carrefour Valencia.		REF: INVOICICE 1546 FECHA: 15/10/2015		
ITEM	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	P. NETO UNITARIO	P. BRUTO UNITARIO
1/20	8000 Uds.	20 pallets conteniendo 160 cajas con 50 paquetes de galletitas "Vainillas Mauri", de 16 Uds cada uno	16 Kg	36 Kg
		PALLETS: 1 universal/1 a medida PESO NETO por pallet: 16 Kg PESO BRUTO por pallet: 36 Kg	TOTAL 320Kg	TOTAL 720Kg

Conocimiento de Embarque (BL)

BILL OF LADING			
Shipper/Exporter Mauri SA. Rosario Argentina	Ref. N.	B/L N.	
Bill of lading for Combined Transport or Port Shipment			
Consignee Carrefour Valencia			
Valencia- España	For delivery please apply to:		
Notify Al mismo	NOMBRE Y DIRECCION DEL AGENTE EN DESTINO		
Pre-carriage by MSC			
Vessel/Voyage MSC Alicante			
Port of loading Rosario	Port of discharge Valencia	Place of receipt Valencia	Place of delivery Valencia
PARTICULARS FURNISHED BY SHIPPER			
Marks and Number 1 x 20' STD FCL/FCL MSCU 453294 SEAL AB223872	Descrip. of packages and goods STC 20 pallets conteniendo 160 cajas con 8000 paquetes	Gross weight 360 kgs	Measurement
CLEAN ON BOARD			
Freight and Charges O/F USD 1037 BAF 603,18 CSF 9,82 TOTAL USD	Received from the shipper herein mentioned the goods or the containers of other articles of transport or packages said to contain the goods mentioned herein, in apparent external goods order and condition in so far as ascertainable by reasonable means of checking, to be transported by the next available ship to the place of discharge and leaving again always afloat, and there delivered or transhipped on payment of freight and charge, all on the terms to continue on back hereof:		
Number of Original B/L's 3	Place and date of B/L Issue ROSARIO Signature		
		20/10/2015	

Certificado de Origen:

CERTIFICADO DE ORIGEN				
ACUERDO DE COMPLEMENTACION ECONOMICA CELEBRADO ENTRE LOS GOBIERNOS DE LOS ESTADOS PARTES DEL MERCOSUR Y EL GOBIERNO DE LA REPUBLICA DE CHILE				
1. Productor Final o Exportador (nombre, dirección, país)		Identificación del Certificado (número)		
2. Importador (nombre, dirección, país)		Nombre de la Entidad Emisora del Certificado CAMARA ARGENTINA DE COMERCIO Av. Leandro N. Alem 36 (C1003AAN) Buenos Aires - Argentina		
3. Consignatario (nombre, país)				
4. Puerto o Lugar de Embarque Previsto		5. País de Destino de las Mercaderías		
6. Medio de Transporte Previsto		7. Factura Comercial Número: _____ Fecha: _____		
8. N° de Orden (A)	9. Códigos NALADISA	10. Denominación de las Mercaderías (B)	11. Peso Líquido o Cantidad	12. Valor FOB en dólares (US\$)
N° de Orden	13. Normas de Origen (C)			
14. Observaciones				
CERTIFICACION DE ORIGEN				
15. Declaración del Productor Final o del Exportador: - Declaramos que las mercaderías mencionadas en el presente formulario fueron producidas en _____ y están de acuerdo con las condiciones de origen establecidas en el Acuerdo _____ Fecha: _____		16. Certificación de la Entidad Habilitada: - Certificamos la veracidad de la declaración que antecede de acuerdo con la legislación vigente. Fecha: _____		
Sello y Firma		Sello y Firma		

Ver al dorso

Para poder contar con los beneficios que nos otorga el Sistema Generalizado de Preferencias, debemos presentar para la exportación el Certificado de Origen. Este certificado debe ser solicitado por el exportador ante la “Cámara Argentina de Comercio”.

Secuencia de Exportación

5/09 Análisis interno de Mauri SA; con el objetivo de concluir si existe la posibilidad de afrontar una exportación y a qué tipo de mercado.

27/09 Investigación de Mercado; detectar potenciales mercados o región, analizarla y concluir eligiendo la mejor opción.

01/10 Análisis de costos de la empresa y envió de la oferta de cotización a potenciales clientes

04/10 Aceptación de la Oferta por parte de “Carrefour Valencia”.

05/10 Envío de Factura Proforma

06/10 Notificación del Banco de recepción de transferencia bancaria como adelanto del 50% para iniciar producción. Plazo de 30 días para liquidación de la misma

07/10 Comienzo de producción total de 8000 paquetes (1 Container)

10/10 Contacto con el despachante para comenzar a preparar el despacho de exportación + solicito Certificado de Origen

11/10 Reservo espacio para un container en el buque + Reservo camión

13/10 Confirmación de la reserva por parte de MSC

13/10 Solicito autorización a la aduana para retiro de contenedor

15/10 Firmo carta de garantía

15/10 Confección de documentación propia (Factura + Lista de empaque)

17/10 Aviso de carga a la aduana de Rosario + Retiro del contenedor del puerto

18/10 Cargo la mercadería + verificación y precintado del container

18/10 Ingreso de la mercadería al puerto de Rosario + presentación de despacho de aduana por SIM.

20/10 Zarpa el buque

21/10 Retiro BL

22/10 Notificación del Banco de recepción de transferencia bancaria como pago del 50% restante. Plazo de 30 días para liquidación de la misma

23/10 Envió de documentación (BL y factura comercial) por currier

25/10 Liquidación de divisas

29/10 Arribo del Buque a Valencia.

Certificaciones

La legislación española establece que las maderas de embalaje, soporte y acomodación, usadas para transportar todo tipo de mercaderías que ingresen al país, deberán encontrarse libres de corteza, insectos y daños producidos por éstos.

El embalaje de madera es inspeccionado por un funcionario del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, de detectarse presencia de corteza, insectos vivos o daños producidos por éstos, se dará aviso a la Dirección General de Aduanas, para no liberar la mercadería, hasta tanto se cumpla con lo exigido por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.

Res. **NIMF N° 15**_Las medidas aprobadas que se describen en esta norma consisten en procedimientos fitosanitarios que incluyen los tratamientos y el marcado del embalaje de madera. La aplicación de la marca hace innecesario el uso de certificación fitosanitaria, puesto que indica que se han aplicado medidas fitosanitarias aceptadas internacionalmente.

Todas las organizaciones nacionales de protección fitosanitaria (ONPF) deberían aceptar estas medidas fitosanitarias como fundamento para autorizar la entrada del embalaje de madera sin exigir el cumplimiento de requisitos específicos. El requerimiento de medidas fitosanitarias que vayan más allá de una medida aprobada descrita en esta norma exige una justificación técnica. Este procedimiento se puede llevar a cabo mediante tratamientos térmicos o mediante fumigaciones con bromuro de metilo.³⁶

³⁶ Web: <http://www.mapama.gob.es/es/agricultura/temas/sanidad-vegetal/embalajes-de-madera-nimf-15/default.aspx>

Transporte de la Mercadería

Al momento de determinar el medio de transporte apropiado, se tuvo en cuenta que la mercadería no tiene un valor elevado, por lo que el transporte vía marítimo es el más apropiado frente al transporte aéreo, el cual representaría un aumento notorio en el precio de nuestro producto y obviamente quedan excluidos los transportes terrestres y ferroviarios.

La mercadería proviene de la localidad de Bigand, ubicada en las cercanías de Rosario, por lo cual será trasladada vía terrestre desde la fábrica hasta el puerto, para así ser embarcada con destino a Valencia vía marítima. Este proceso del traslado de la mercadería a su puerto de embarque es responsabilidad del exportador, ya que la venta se hará en términos CIF.

La mercadería será transportada mediante la empresa “Mediterranean Shipping Company”, la cual ofrece un flete oceánico de “línea regular”, que se destaca por tener escalas en varios países y una tarifa preestablecida.

MSC es una compañía naviera privada, fundada en 1970 y es una de las compañías líderes en el sector naviero internacional. Decidimos contratar el transporte marítimo brindado por dicha empresa, por su amplia confiabilidad, su cálida atención a nuestros pedidos, y por la facilidad que nos ofrece.

La ruta mediante la cual se transportará la maquinaria es “Mediterráneo hacia Costa Este de Sudamérica- String II SB & NB”.

La empresa MSC nos brinda un servicio directo desde Rosario hasta Valencia, por lo cual se hará el transbordo en el puerto de Buenos Aires a un “feeder” el cual se encargará de transportar la mercadería desde el puerto de Rosario, hasta el puerto de Buenos Aires donde finalmente será embarcada con destino a Valencia.³⁷



³⁷ Web: <https://www.msccruceros.com.ar/es-ar/Homepage.aspx>

Medio de Pago

En el comercio internacional existen diversos medios de pago, los cuales se diferencian por el grado de seguridad de cobro que presentan, entendiéndose que a mayor grado de seguridad de cobro mayor es el porcentaje de costo de estos.

Teniendo en cuenta el tipo de importador con el cual estamos tratando, podemos decir que previamente podemos tener ciertas certezas de que no tendríamos inconvenientes a la hora de recibir el pago. Sin embargo como es nuestra primera exportación hacia España y la primera vez que tratamos con el importador, decidimos recibir el pago en dos partes. Inicialmente una transferencia del 50% (adelantado) la cual nos permitirá soportar la mayoría de los gastos de producción del producto. En este caso no hay inconvenientes con el pago, debido que hasta que el importador no realice la transferencia no iniciaremos con la producción de su pedido. Mientras que el 50% restante lo realizaremos post embarque, ya que es un monto relativamente bajo y no conviene realizarlo con un crédito documentario.

Destinación Aduanera

Una vez que el productor reciba la transferencia, pasará al despacho de la mercadería para su exportación, en este momento se requiere darle una destinación.

Debido a la naturaleza del producto, su finalidad y entendiéndose que no cuenta con la posibilidad de recibir algún proceso para adquirir un valor agregado; el mismo recibirá una “Destinación definitiva de Exportación”.

En este caso el producto una vez que se oficialice el despacho de exportación, perderá la libre circulación por el territorio y quedará en completa forma para ser exportado.

Una vez que el mismo sea desembarcado en el puerto de Valencia, por parte del importador, recibirá una “Destinación Definitiva de Importación” o su equivalente en el país destino. Para poder adquirir la nacionalización de la mercadería y su libre circulación por el territorio europeo.³⁸

³⁸ Apuntes tomados de la cátedra Legislación Aduanera II; profesor ASTBURY Edgardo, año 2013

Conclusión

Para finalizar, buscamos proponer a Mauri SA, una serie de situaciones a mejorar, a llevar a cabo, que le aseguraran el desarrollo sostenido de la empresa y la concreta posibilidad de internacionalización de la misma.

Entendemos que el primer cambio que debe realizar es reorganizar de manera concreta sus “sistema de dirección”, quiénes son las personas a cargo, cuántas personas se encuentran liderando la empresa, cuán centralizadas son las decisiones, evaluar su misión y visión, y buscar los medios para comprometer a los empleados con la misma.

Según el trabajo realizado, Mauri SA. presenta un sistema de dirección sumamente centralizado y con poco personal en los roles de altos mandos. Esto lleva a que cualquier posibilidad de expansión ya sea a nivel nacional o internacional se vea comprometida.

Deben formar al personal de la empresa, es algo de lo cual Mauri actualmente carece y en nuestra opinión es esencial realizarlo, debido a la presente falta de mano de obra calificada en el sector, puede aprovechar de manera positiva su mano de obra y capacitarla para desarrollar una ventaja interna.

Además, debe evaluar sus productos, de manera crítica.

Actualmente cuenta con un producto estrella que es la “Vainilla”, la cual presenta una notable diferencia con el resto de los productos; tiene que buscar el camino para disminuir esta brecha y potenciar al resto de sus productos. Para esto es necesario invertir en investigación y desarrollo, ya que será muy complicado de internacionalizar una empresa que solo cuenta con un producto competitivo.

También consideramos, que si se logra mejorar los aspectos anteriores, cuenta con una posibilidad concreta de poder internacionalizarse, para ello deberá en un inicio buscar un mercado objetivo, preparar una oferta de exportación concreta y buscar clientes en el mercado. Recomendamos la exportación como primer paso, porque al ser un producto de consumo masivo, el mismo tiene grandes ventajas al ser producido en el país, por lo cual no cuenta con la necesidad de migrar sus industrias a otro destino.

La internacionalización permitiría un crecimiento exponencial de la empresa, ya que el mercado local se encuentra saturado, si bien presenta un crecimiento bajo, la

competencia local es fuerte y Mauri SA., no es una de las empresas que mayor cuota del mercado tenga. Por otro lado, a nivel internacional uno de los principales competidores sería Arcor, empresa con la cual ya está acostumbrado a competir constantemente en el mercado local.

Por último, si se logran reestructurar ciertos aspectos de la empresa, se puede conseguir una internacionalización exitosa, aumentando claramente sus ventas y su alcance para un crecimiento notorio.

BIBLIOGRAFIA

Libros

Czinkota, Michael, Marketing International, Cengage Learning Latin America, 2008.

Porter, Michael, Estrategias y ventaja competitiva. Primera edición, Grupo editorial Planetaria, Buenos Aires, 2005

Nomenclatura común del Mercosur, ediciones Iara S.A.; Año 2014.

Welch, L. & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. Journal of General Management.

Apuntes académicos

Apuntes de la materia Seminario de Práctica Profesional, correspondiente a cuarto año de la carrera Lic. en Comercio Internacional. Profesor: Marinucci Elsa

Apuntes de la Profesora VICENTIN; Mariela, del espacio Marketing Internacional; año 2015.

Material de cátedra, Costos y Precios. Guía de primeros exportadores. Año 2015

Apuntes tomados de la cátedra Legislación Aduanera II; profesor ASTBURY Edgardo, año 2013

Artículos de internet

Clarín (11/2011) “*El consumo de galletitas está entre los más altos del mundo*” Disponible en: http://www.clarin.com/empresas_y_negocios/consumo-galletitas-altos-mundo_0_590341202.html

Tiempo (03/2014) “*Argentina esta entre los países de mayor consumo per cápita*” Disponible en: <http://tiempoargentino.com/nota/38753/galletitas-argentina-esta-entre-los-paises-de-mayor-consumo-per-capita>

Arcor (2014) “*MEMORIA Y ESTADOS FINANCIEROS*” Disponible en: <http://www.arcor.com/downloads/es/Memoria%20y%20Estados%20Financieros%202014.pdf>

Diario Popular “*Argentina, entre los países que más galletitas consume*” Disponible en:
<http://www.diariopopular.com.ar/notas/188301-argentina-los-paises-que-mas-galletitas-consume>

La Nación (2014) “*Galletitas, un rubro que resiste en medio de una crisis*” Disponible en:
<http://www.lanacion.com.ar/1711252-galletitas-un-rubro-que-resiste-aun-en-medio-de-una-crisis> fecha de captura: 02/2016

Páginas de internet

ICEX. Instituto español de comercio exterior: <http://www.icex.es>
CBI. Estudios de mercados: www.cbi.eu
Intracen. Perfiles arancelarios del mundo: www.intracen.org
Fundación Exportar: www.exportar.org.ar
Nomenclador de la Unión Europea: www.exporthelp.europa.eu
TRADEMAP. Estadísticas del comercio exterior: www.trademap.org
Eurostat. Estadísticas Europeas: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
<http://ccec.revues.or>
<http://www.esap.edu.co>
www.comercio.mineco.gob.es
<https://www2.deloitte.com>
<http://www.ces.es>
<http://www.ciaindumentaria.com.ar>
www.gnc.org.ar
<http://www.comercio.mineco.gob.es>
www.http//siicex.gob.pe
<http://catarina.udlap.mx>
<http://eeas.europa.eu>
www.mauri.com.ar
www.arcor.com.ar
www.tiamaruca.com
<http://admindeempresas.blogspot.com.ar>
<http://www.mapama.gob.es>
<https://www.msccruceros.com.ar>