



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional

**Trabajo Final de Carrera Título**

Análisis de capacidades exportadoras de Villber S.A. (PICP)

Alumno: Carlos Gabriel Hernandez [CGabrielHernandez@gmail.com](mailto:CGabrielHernandez@gmail.com)

Tutor de contenidos: Lic. Paulo C. Lanza

Tutora Metodológica: Mg. Lic. Ana María Trottini.

**Junio 2018**

## **INDICE**

	Página
<b><u>Introducción</u></b> .....	3
<b><u>Capítulo I</u> <b>Problematización del estudio del estudio de caso</b></b>	
Situación actual de la empresa.....	5
Productos.....	9
Proveedores.....	15
<b><u>Capítulo II</u> <b>Análisis de mercados</b></b>	
Diagnóstico inicial .....	16
Análisis a nivel mundial.....	17
Análisis de mercados internacionales.....	20
<b><u>Capítulo III</u> <b>Análisis del mercado seleccionado</b></b>	
Análisis FODA Villber en Uruguay.....	24
Datos estadísticos de Uruguay.....	26
Canales de distribución.....	30
Clientes importadores.....	32
Competencia en el extranjero.....	33
Plan de acción recomendado.....	34
<b><u>Conclusiones</u></b> .....	36
<b><u>Bibliografía</u></b> .....	38

## **Introducción**

Nuestro cliente solicita analizar las capacidades exportadoras de su empresa puesto que su intención es internacionalizar sus productos y desea conocer qué mercado presenta el mejor contexto para dar sus primeros pasos en el plano internacional. La misma alcanzó su madurez en el mercado nacional luego de 35 años de trayectoria, logrando ser una de las marcas más reconocidas en su sector.

Elaboramos un análisis de la organización para poder identificar su situación y utilizarlo como punto de partida para elaborar y aplicar un plan de internacionalización, considerando los aspectos en los cuales la empresa posee fortalezas y mejorando aquellos que lo necesiten.

Analizamos el mercado del equipamiento comercial en el plano internacional para conocerlo y así poder identificar principales competidores, potenciales clientes y mercados donde desarrollar las actividades. Como resultado de esta intervención la empresa obtuvo un estudio más minucioso del mercado que mejores condiciones ofrece para iniciar actividades comerciales basadas en sus condiciones económicas, sociales, culturales, distancia geográfica, y demás factores puestos en consideración.

También recibió, fruto de nuestra intervención profesional, un plan de acción para facilitar su inserción en el mercado seleccionado y mejorar sus posibilidades de internacionalización.

## **Capítulo I**

### **Problematización del estudio de caso**

#### **Situación actual de la empresa**

Villber S.A es una empresa argentina establecida hace más de 35 años, en la ciudad de Rosario, dedicada al diseño, fabricación, instalación, asesoramiento y comercialización de equipamiento industrial.

La planta, ubicada en la zona sur de la ciudad, cuenta con una superficie total de 600 m<sup>2</sup> y una superficie cubierta de 450 m<sup>2</sup> donde funcionan las oficinas comerciales, el departamento de producción, los depósitos de almacenamiento de productos terminado e insumos, y las oficinas administrativas.

Produce y comercializa una gran variedad de mobiliario para el equipamiento industrial, que se destacan por su calidad y adaptabilidad. Existen varias líneas de productos: góndolas, bateas, exhibidoras refrigeradas, módulos, lockers, racks, estanterías, changos, y checkouts; todas comercializadas bajo la marca “Villber”.

Se encuentra en proceso de certificación de normas ISO 9001 en las líneas de producción, administración y gestión de stock. Por su parte, todos los productos eléctricos y sus componentes, se encuentran certificados bajo las normas de seguridad IRAM que dan conformidad a las regulaciones de seguridad eléctrica requeridas.

La capacidad productiva es difícil de determinar, y se estima que se encuentra dentro de las ochocientas o mil unidades mensuales, pero esto varía en función del tipo de producto, y de las medidas del mismo. La capacidad ociosa de la empresa es relativa, puesto que, en caso de no producir para completar un pedido específico, se lo hace para

aumentar y mantener el stock de productos terminados, lo que genera una mayor celeridad al momento de realizar ventas imprevistas; su capacidad ociosa se estima en 100 unidades al mes.

En los últimos 5 años, la empresa invirtió fuertemente para renovar sus recursos productivos y comerciales. Durante este quinquenio se adquirieron cortadoras y dobladoras de chapas, cortadoras de madera, herramientas de mano para el acabado de los productos de madera, soldadoras, y automóviles, tanto para el transporte de mercaderías como para los vendedores de la firma.

#### Principales clientes:

La notable trayectoria y calidad de Villber S.A, la consolidó como uno de los proveedores más importantes de equipamiento comercial de Santa Fe y la región litoral. Actualmente provee de manera regular a clientes de gran reputación tales como: Cadena Dar, Mini Libertad (Córdoba), Grupo 2000 (Buenos Aires), Supermercados Día, Supermercados Morel.

Estas relaciones llevan años de desarrollo, puesto que la empresa se establece como socio comercial estratégico en la apertura de nuevas sucursales, y en la renovación de equipamiento de las que se encuentran operando, la principal ventaja competitiva, que lo coloca en esta posición, es su asesoramiento personalizado y profundamente técnico, gran diferenciador del producto.

#### Dotación de personal:

La empresa cuenta con una dotación de 30 empleados, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- Personal gerencial: 3
- Operarios: 20
- Técnicos: 4
- Vendedores: 4

El personal se encuentra capacitado en sus funciones, puesto que todos llevan varios años en la actividad, garantizando no sólo la experiencia de los operarios y el buen funcionamiento de la organización, si no que define claramente la estructura interna de la misma permitiendo aplicar los lineamientos de calidad estipulados por la gerencia.

La antigüedad de los colaboradores suele ser considerada una desventaja para muchas empresas, debido a su resistencia al cambio, pero Villber es una excepción; puesto que, si bien sus empleados cuentan con varios años de antigüedad en la empresa, se han adaptado sin problemas a las nuevas tecnologías de producción. Aunque también cabe destacar que no se implementaron grandes procesos de automatización -cambio al que muchos suelen ser reacios- sino que se introdujeron mejoras en las herramientas utilizadas y en los procesos productivos.

Otro aspecto a tener en cuenta es que la empresa no cuenta con departamentos de áreas específicos, tales como: Capital Humano, Marketing, Comercio Exterior, o Finanzas. Como ocurre en muchas de las Pymes del ámbito nacional todas esas tareas suelen ser llevadas a cabo por la gerencia. Si bien cuentan con experiencia en el tema, no poseen una capacitación formal por lo que muchas veces se recurre a profesionales externos a la empresa, a través de consultorías, para acciones puntuales que se deseen realizar.

Desarrollar un departamento de comercio internacional sería una forma efectiva de poseer un mayor control de las operaciones internacionales, e incurrir en menores costos operativos. A través de su creación se generaría la oportunidad de desarrollar nuevos mercados, realizar un análisis que permita adaptar los productos a determinados usos y costumbres y tener una mayor actividad en ferias internacionales, mejorando el volumen de ventas.

La generación de un área de finanzas sería clave para la empresa, ya que permitiría ser mucho más eficiente en el uso de recursos económicos y materiales. Si bien la mayoría de los productos fabricados no revisten demasiada complejidad, existen muchas partes y materiales involucrados en el proceso productivo, lo cual hace que para

la gerencia sea muy difícil controlar el costo de producción; a través de este nuevo departamento se podrían encontrar maneras de ser más eficientes en la utilización de los mismos, generando alternativas que permitan una disminución de los costos, como así también tener un panorama mucho más específico de la situación económica de la empresa.

#### Sectores destinatarios/usuarios

La producción se destina a los locales de ventas minoristas y sus depósitos. Los principales consumidores de los productos son grandes cadenas de supermercados y almacenes, pero no está limitado a este rubro, puesto que también se realizan ventas a panaderías, vinotecas, carnicerías, fiambrerías y depósitos de mercaderías de todo tipo de industrias.

La intención de la empresa no es realizar un contrato de exclusividad con un distribuidor para que este comercialice los productos en exclusiva, sino que, busca captar varios clientes para que la demanda sea atomizada y la capacidad productiva no se vea superada por grandes pedidos, a través de un canal de venta corto.

En referencia a la actual comercialización de los productos, Villber realiza ventas únicamente a nivel nacional, buscando expandir sus horizontes comerciales para poder incrementar sus ingresos, cuenta con vendedores internos para el área de Rosario y su zona de influencia y algunos, ajenos a la empresa, que comercializan distintos productos fuera de esta zona. Cabe destacar que en caso de celebrarse un gran contrato o una compra significativa quienes llevan a cabo la operación son los propios gerentes de la empresa, para garantizar el correcto asesoramiento a los clientes.

#### Tecnología y sistemas de información:

No posee un departamento específico de desarrollo de productos, esta tarea se encuentra encomendada a los encargados de producción y gerentes, quienes son los responsables de adaptar los productos a partir de las especificaciones técnicas recibidas por cada cliente. La adaptabilidad de los productos es un factor clave puesto que junto con el asesoramiento que brinda la empresa, maximiza el espacio físico en el punto de

venta o depósito del cliente, lo que genera una diferenciación del producto y una ventaja para la empresa.

Si bien no cuenta con una capacidad financiera que le permita realizar inversiones de manera regular, se mantiene actualizada en lo que a maquinaria y equipamiento se refiere.

Se encuentra en un proceso de adaptación a un sistema de control de facturación, contabilidad y costos. Una vez finalizada esta etapa de adaptación espera que el control de stock y el de pedidos pendientes sean integrados a la misma plataforma, para poder optimizar recursos y facilitar el acceso a la información.

En lo que a marketing refiere, cuenta con una fanpage en Facebook, que facilita la difusión de la marca, productos y servicios a quienes no estén familiarizados con el rubro o la empresa. Además, permite publicar artículos que orienten al cliente en la disposición física de su local, lo que genera una relación más cercana y cálida entre el cliente y la empresa.



La principal herramienta de publicidad que posee es su página web, que cumple un rol fundamental, no sólo como catálogo online -que se mantiene constantemente actualizado- sino también como herramienta de contacto e interacción con los clientes; permitiendo a los mismos contactarse con la empresa de manera directa y suscribirse al newsletter de novedades. Es un medio muy económico de publicidad y contacto, cuyo único aspecto a mejorar es la cantidad de idiomas en los que se encuentra publicado, ya que actualmente únicamente brinda información en español.



## **Productos**

Los principales productos comercializados por la empresa son góndolas y racks, aunque también comercializa bateas, exhibidoras refrigeradas, vinotecas, módulos, lockers, estanterías, changos y checkouts que pueden ser modificados en su tamaño, para una optimización del espacio del cliente y una mayor versatilidad en la oferta.

### **Góndolas:**

Produce y comercializa góndolas exhibidoras de metal con acabados en plástico. Los modelos son: góndolas centrales, contrapared y punteras.



### Racks

Son soportes metálicos utilizados para el almacenamiento de productos, ya sean insumos o productos terminados. Dependiendo las medidas la empresa los comercializa bajo el nombre de “Mini Racks” o “Racks”.

### Bateas

Las bateas comercializadas por “Villber” pueden ser con cúpula o sin cúpula. Ambos modelos proveen frío estático y puede optarse por motor monofásico o trifásico.



## Exhibidoras refrigeradas

Comercializa tres tipos de exhibidoras refrigeradas:

- De lácteos: especialmente adaptadas para el posible derrame de líquidos, con cortinas nocturnas enrollables, iluminación interna y motores trifásicos.
- Verticales: su principal uso es el almacenamiento de verduras, ya que poseen evaporadores de techo que evitan el exceso de humedad en los productos. Se encuentran equipadas también con controlador electrónico digital y la opción de elegir entre motores monofásicos y trifásicos.
- Convencionales: no poseen ninguna adaptación específica y puede ser utilizada para un amplio espectro de productos. Se puede optar por motores monofásicos o trifásicos.



## Vinotecas

Son fabricadas en madera y pueden adaptarse a medida. Sus estantes pueden ser de madera o vidrio, a elección del cliente y al igual que las góndolas, se puede optar por el modelo de vinoteca central, puntera o contrapared. A su vez, existe la opción de solicitarlas con puertas de vidrio y cerradura, utilizadas muchas veces para productos de alto valor.

## Módulos

Realizados en madera, tienen como principal destino la exhibición de productos panificados, ya sea envasados, o sueltos. Las medidas son adaptables a las necesidades del cliente y se puede optar por módulos contrapared o centrales.



## Lockers

Fabricados de metal, son de 4, 8 o 12 puertas y se pueden dividir en dos categorías:

- De supermercado: la capacidad por casillero es limitada, se encuentran diseñados para facilitar el guardado de objetos personales en supermercados previo acceso al salón de ventas. Cuentan con cerradura tambor y se puede optar por su versión de 8 o 12 puertas.
- De vestuario: la capacidad de estos es mayor, ya que están diseñados para el guardado de bolsos y vestimenta. No cuentan con cerradura, pero sí con un

sistema que les permite ser cerrados con candado. La única versión producida por el momento es de 4 puertas.



### Estanterías

Se encuentran fabricadas de metal y sus medidas no son adaptables. Se puede optar por estantes lisos, en posición horizontal o con subdivisiones, cuyos estantes se encuentran inclinados 30° para permitir una mayor visibilidad de productos exhibidos. Dadas sus características, se suelen utilizar para el almacenamiento y exhibición de productos corrosivos o de limpieza.



## Changos

Están diseñados para facilitar el transporte de mercaderías por parte de los clientes, dentro de los puntos de venta. Actualmente la empresa ofrece changos de plástico en dos versiones: con ruedas y carro desplegable o canastos de mano. También ofrece changos de metal en dos versiones: de cuatro ruedas, con silla para niños, y verticales con dos ruedas.



## Checkouts

Es el lugar donde se ubica la caja, son fabricados de metal, con acabados en plástico. Y existen dos versiones: con teclado frontal, o lateral.



## **Proveedores**

Actualmente todos los insumos de la producción son nacionales o comprados en plaza. No se realizan importaciones de ninguna índole. La empresa se encuentra buscando proveedores en el extranjero de distintos componentes, pero dada la naturaleza de su actividad dicha búsqueda suele ser de insumos pequeños (tornillos, rodillos, partes plásticas muy específicas) lo que la torna compleja y no se llegue concretar ninguna operación. Esto se ve afectado también por la falta de personal idóneo al no contar con un departamento de comercio exterior.

Para poder ganar competitividad en costos, a la hora de exportar, la empresa podría importar de manera temporal algunos insumos para luego exportar el producto finalizado en tiempo y forma; de esta manera no tributaría los gravámenes de la importación y permitiría disminuir el precio final de venta.

En caso de optar por la importación temporal, debería garantizar ante aduana los derechos de importación a través de una póliza de caución que se cancela al momento de oficializarse la exportación del producto final dentro de los plazos establecidos por dicho organismo.

Los proveedores de la empresa son grandes compañías nacionales y Pymes; entre ellos se encuentran:

- Olympic. Proveedor de chapas.
- Chapas Oroño - Proveedor de chapas.
- La bulonera de Vila – Proveedor de bulones.
- Sintoplast – Pintura en polvo.
- Motores good cold – Motores para heladeras
- Frigofe – Insumos para refrigeración.

El poder de negociación con los proveedores es considerado medio.

## Capítulo II

### Análisis de Mercado

#### Diagnóstico inicial

Los productos con mayor potencial exportador, teniendo en cuenta no solo su demanda, sino también su adaptabilidad son los racks, ya que son un producto estándar y necesario en la mayoría de las industrias y locales de venta al público.

La posición arancelaria de dicho producto es **9403.20.00**.

**“LOS DEMÁS MUEBLES Y SUS PARTES. LOS DEMÁS MUEBLES DE METAL. ESTANTERIAS. LOS DEMÁS”**

A dicha posición arancelaria le corresponde un reintegro del 8%. A este tipo de mercaderías no se les exige ningún requisito para ser exportado y la unidad estadística en aduanas es el Kilogramo.

La empresa realizó ventas esporádicas al extranjero, las cuales no fueron sostenidas en el tiempo por falta de conocimiento en materia de comercio internacional, y por decisiones gerenciales -prefirió tener como único objetivo consolidarse en el mercado nacional- hoy día esta visión del negocio está cambiando y Villber comienza a mirar a mercados extranjeros como grandes oportunidades de negocio, asumiendo el riesgo que involucra desarrollarse como exportadores.

Un aspecto a desarrollar es la folletería y catálogos, para poder promocionar sus productos, junto a sus especificaciones técnicas. Dicho material debería estar impreso en no menos de tres idiomas, lo que facilitará la promoción de los productos y ampliará el volumen de potenciales clientes.

No cuenta con elaboración o consulta de estudios de mercados formales alguno; esto se debe a que volcó todos sus esfuerzos para consagrarse en el mercado nacional. Revertir esta situación es clave para proceder a la internacionalización.

Realizamos un análisis del sector a internacional para determinar el contexto en el que la empresa realiza sus actividades. Este análisis brindó un panorama de la situación actual de la industria y de los posibles mercados para que la misma comience su proceso de internacionalización.

### **Análisis a nivel mundial**

El sector de equipamientos industriales no es competitivo a nivel mundial, sino sólo a niveles regionales; ya que las costumbres comerciales entre países distantes geográfica y/o culturalmente suelen ser diferentes y no existen oferentes en el mercado que puedan abastecer la demanda en todo su espectro.

Las dos características de mayor relevancia para poder desarrollarse en el rubro son: la calidad de los productos y la relación con los clientes. El requerimiento de calidad es casi una obligación en cualquier industria, en particular en la de equipamientos comerciales, ya que se espera que duren largos plazos de tiempo sin necesidad de mantenimiento o reparaciones. Como también es vital la relación fluida con los clientes; el bien comercializado suele ser utilizado largos años sin recambio alguno, es por eso que seguir vinculado a los clientes para conocer si existen nuevas oportunidades de negocios con los mismos (aperturas de nuevos comercios, por ejemplo) como intentar comercializar con su cadena de valor (proveedores/clientes) es clave para expandir el negocio y que las ventas sean continuas.

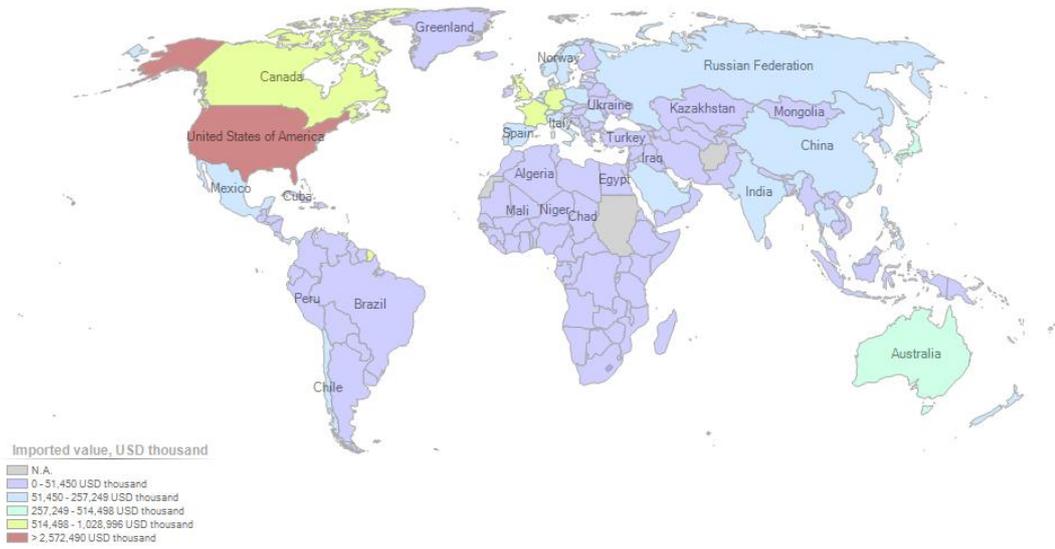
### **Mercado internacional**

Analizando las últimas estadísticas disponibles (2016). Observamos que el mayor importador fue Estados Unidos, que mantiene esa posición desde al menos 2012, por monto CIF de mercaderías importadas. Esto se debe principalmente a la cantidad de industrias que posee el país estadounidense, que demanda constantemente productos para mantener y mejorar su capacidad de almacenaje. Y su principal proveedor es China, quién en valores FOB tuvo una participación del 67%, seguido por Canadá y

México (ambos una participación de casi el 0.06). y demás proveedores, según ITRACEN (International Trade Center).

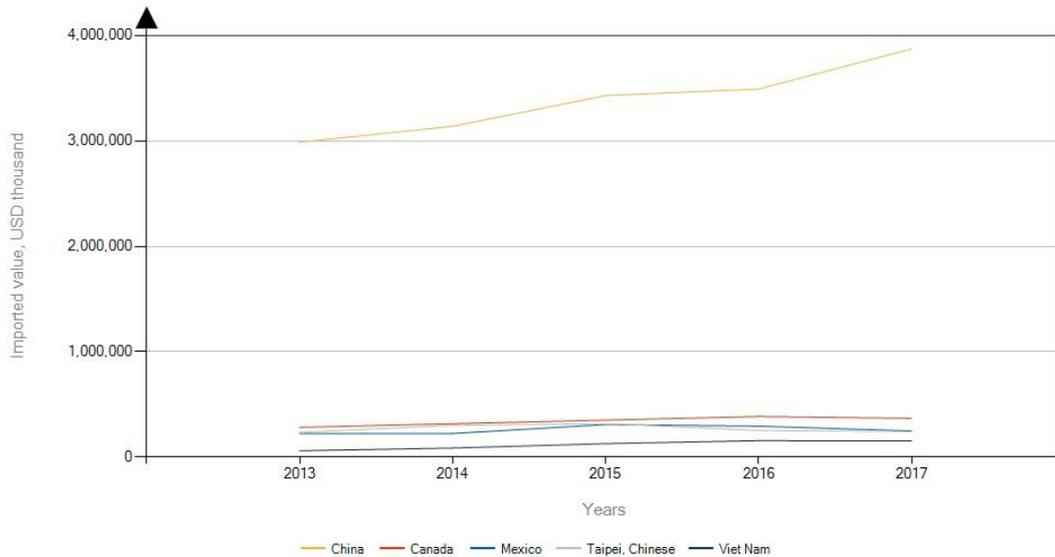
List of importers for the selected product in 2016

Product : 940320 Metal furniture (excluding for offices, seats and medical, surgical, dental or veterinary furniture)



List of supplying markets for a product imported by United States of America

Product: 940320 Muebles de metal



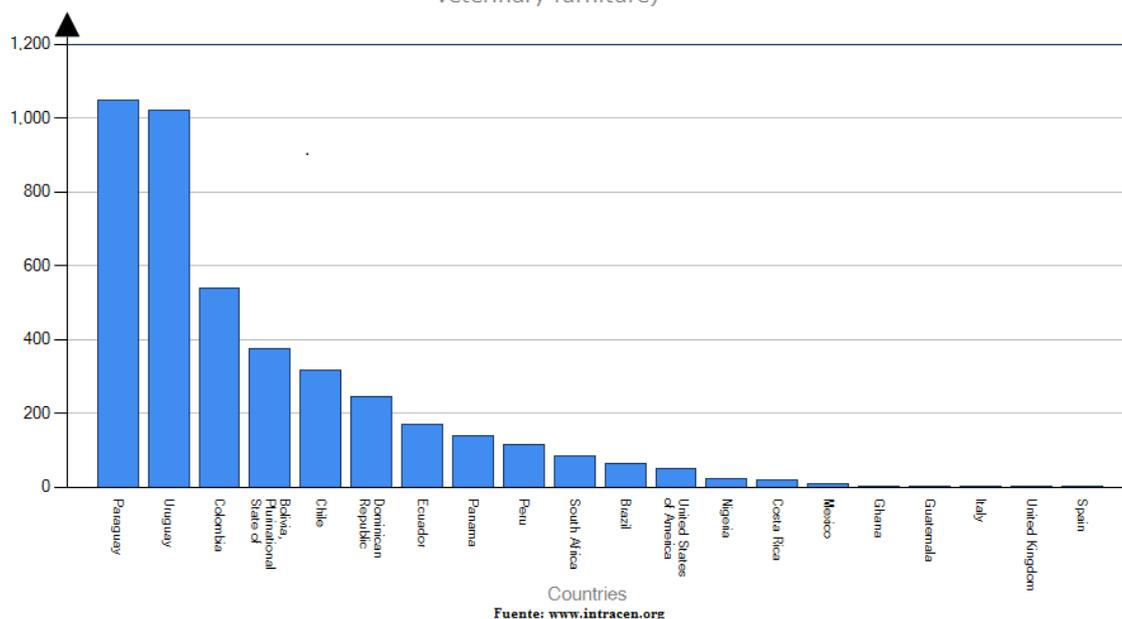
El mayor exportador a nivel mundial, fue China, quien realizó el 32% de las ventas dentro de la posición arancelaria, seguida por Alemania (0.9%) e Italia (0.8%), considerando el monto operado en valores FOB.



Analizando las estadísticas argentinas, los principales socios comerciales son Paraguay y Uruguay, lo que afianza más nuestra idea de exportar al territorio uruguayo.

El monto exportado por Argentina fue de U\$4.233.000 de los cuales U\$1.022.000 fueron hacia Uruguay, es decir un 24.14%. Paraguay fue quien más importó productos argentinos dentro de esta posición arancelaria, su participación fue escasamente mayor que la uruguayo, con un total de 24.78%

List of importing markets for a product exported by Argentina in 2016  
 Product : 940320 Metal furniture (excluding for offices, seats and medical, surgical, dental or veterinary furniture)



### Análisis de mercados internacionales

Para seleccionar los mercados sobre los cuales realizamos la investigación, centraremos nuestra atención en la región sudamericana; ya que la empresa no posee gran experiencia como vendedor internacional, y es recomendable que comience sus actividades exportadoras en países cercanos, donde la similitud cultural ayuda a mitigar esta inexperiencia. A su vez, se minimizan costos de flete, permitiendo que la actividad comience con mayor fluidez.

En la elección de aquellos mercados sudamericanos, que representan una oportunidad para la empresa, nos basamos en la información obtenida en International Trade Center.

Los principales socios por posición arancelaria son:

1. Paraguay. (24.8%)
2. Uruguay (24.15%)
3. Colombia (12,7%)
4. Bolivia (0.88 %)

## 5. Chile (0.07%)

Analizando estos valores, procedimos a descartar Chile; su baja participación en las importaciones desde Argentina, hace que las posibilidades de encontrar un comprador de dichos productos sean menores.

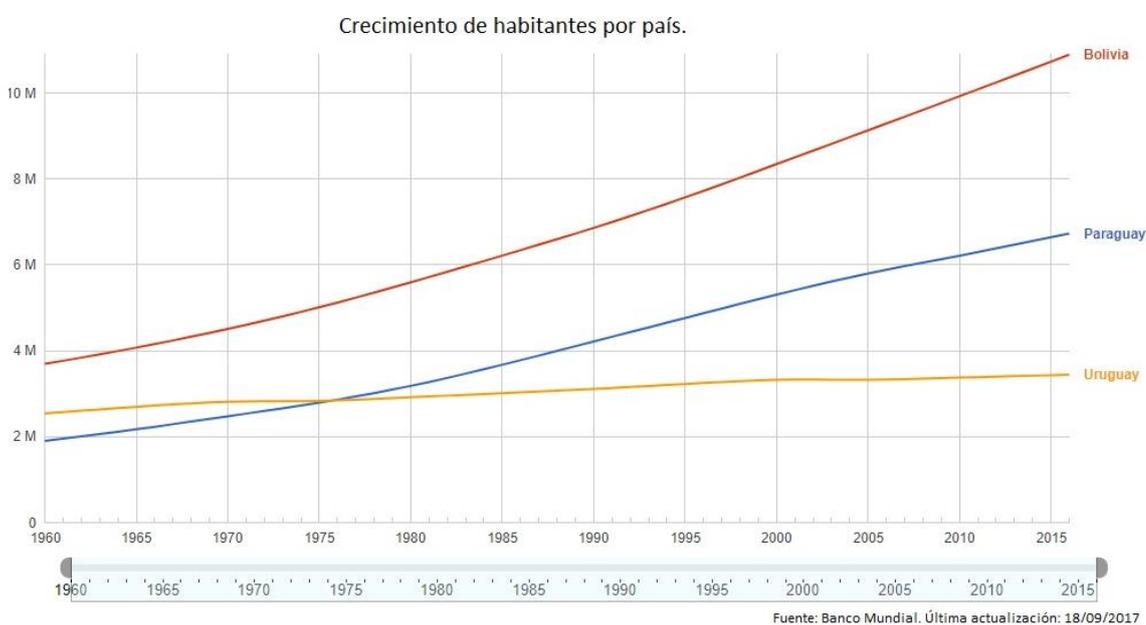
También dejaremos de lado la oportunidad de exportar a Colombia. Si bien es un mercado atractivo, y es el tercer demandante de los productos de la posición arancelaria, la distancia con el mismo complica las exportaciones -al menos en las primeras operaciones- ya que se busca un mercado cercano y accesible, que facilite la operatoria para la empresa y le permita adquirir experiencia en el comercio internacional.

Es por eso que analizamos los tres países restantes, a través de la siguiente tabla ponderadora, lo que nos permitió visualizar de manera ágil y simple qué mercado presenta mayores oportunidades desarrollar.

Indicador	Valoración			Ponderación
	Paraguay	Uruguay	Bolivia	
1. Tamaño de mercado	3	2	5	10
2. Tasa de crecimiento del mercado	3	2	5	10
3. Acuerdos bilaterales con Argentina	3	4	3	10
4. Nicho de mercado - Importaciones últimos 3 años y origen	3	4	3	10
5. Regulaciones legales	5	5	5	15
6. Riesgo país	3	5	2	10
7. Barreras de entrada	5	5	5	15
8. Distancia geográfica y/o cultural	3	5	2	10
9. Canales de distribución	2	5	3	10
Total	30	37	33	100

Respecto al primer punto de análisis -tamaño de mercado- Bolivia posee poco menos de 11 millones de habitantes, lo que lo hace el más atractivo en cuanto a términos; sigue Paraguay, con casi 7 millones de habitantes, dejando por último a Uruguay, con casi 3.5 millones de pobladores.

En función a la tasa de crecimiento de mercado, Bolivia no sólo es el que posee mayor población actualmente, sino que es el que mayor crecimiento ha tenido en los últimos 10 años (1.44 millones de habitantes). El segundo en crecimiento durante ésta última década ha sido Paraguay (0.76 millones), y en tercer lugar se encuentra el mercado uruguayo, que solamente creció 0.11 millones en el mismo período.



En relación a acuerdos bilaterales, todos los países son miembros del Mercosur, por lo que existe preferencia arancelaria del 100% para los tres países.

En cuanto al punto 4, lo que se consideró fueron las relaciones comerciales entre países tanto en forma general, como específica, por posición arancelaria. Si bien cabe destacar que la posición arancelaria posee un volumen de ventas mayor hacia el mercado paraguayo que, hacia el uruguayo: este último posee un volumen mayor de importaciones argentinas, siendo uno de los principales socios comerciales del Mercosur.

Las regulaciones legales para todos los países son similares, y no revisten demasiada dificultad para ser cumplimentadas, es por esto que todos los mercados se encuentran igualados en esta ponderación.

El riesgo país es un indicador sobre las posibilidades de un país de no poder cumplir con los pagos de su deuda externa, mientras mayor sea su puntaje, mayor es la probabilidad de incumplimiento en sus pagos. Desde este punto de vista, el que reviste mejor calificación es Uruguay, seguido por Bolivia y, por último, Paraguay.

Las barreras de entrada tanto arancelarias, como no arancelarias, son similares y fáciles de cumplir en cada uno de los países, debido a que todos son integrantes del Mercosur. Por eso en el punto 7, se encuentran igualados en puntuación.

En el punto 8 se analizaron las distancias geográficas y culturales entre países. Todos fueron elegidos por tener cercanía geográfica, como así también similitudes culturales, que facilitan la comercialización de productos. Todos los países son hispanohablantes lo que elimina la barrera del lenguaje. Sin embargo, se consideró Uruguay por sobre los demás ya que Montevideo es la capital más cercana a planta de Villber: Montevideo (525 km), Asunción (1049 km), Sucre (2077); lo que disminuye los costos de flete en exportaciones.

En el último punto de nuestra tabla, se encuentra el análisis de los canales de distribución. El canal de distribución en Uruguay es de tipo corto, es decir la empresa vende directamente a sus consumidores, en la mayoría de los rubros, quitando así la intervención de un distribuidor. Aunque muchas veces se puede encontrar la figura del representante, altamente aceptada en el país. En el caso bajo análisis no se optará por la figura del representante, la venta se realizará de forma directa, ya que permitirá a la empresa adquirir experiencia en el ámbito internacional y maximizará el margen de ganancias.

En función de este análisis hemos decidido que el mercado destino para nuestras exportaciones será Uruguay. Es un mercado acotado, y altamente concentrado (casi 40% de su población vive en Montevideo) lo que facilitará la llegada a nuestros potenciales compradores. A su vez, la cercanía geográfica y los parecidos culturales ayudarán a mitigar la inexperiencia en temas de exportación.

## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS DEL MERCADO SELECCIONADO**

#### **Análisis FODA: Villber S.A en Uruguay**

##### **Fortalezas:**

- Posicionamiento local: la empresa alcanzó su madurez en el mercado local, siendo su marca una de las más reconocidas del sector.
- Calidad final: los productos son reconocidos por su duración y la calidad de sus componentes.
- Posibilidad de adaptación de los productos: si bien se comercializan en medidas estandarizadas, existe la posibilidad de modificarlas según las necesidades del cliente.
- Asesoramiento a clientes: Además de la venta de los productos, Villber asesora al cliente en como maximizar el espacio en su local comercial.
- Estructura organizacional sólida: los roles y funciones dentro de la empresa están bien definidos lo que garantiza que el funcionamiento sea fluido.

##### **Oportunidades:**

- Cercanía geográfica: la cercanía del país elegido facilita el envío de mercaderías y la comunicación.
- Similitud cultural: compartir idioma y muchas costumbres hace que el trato entre partes sea más fluido.
- Acuerdos Mercosur: elimina barreras arancelarias y disminuye las no arancelarias, disminuyendo costos y facilitando el comercio.
- Relaciones comerciales entre países: las relaciones comerciales preexistentes entre ambos países generan un ámbito de confianza para desarrollar nuevas.

### Debilidades:

- Ausencia de departamentos específicos: al no contar un área específica dedicada a marketing, recursos humanos, o comercio exterior hace que la empresa presente dificultades para desarrollar ciertos aspectos.
- Capacidad eléctrica limitada: el déficit energético argentino pone en jaque las capacidades productivas de la empresa, ya que es difícil aumentar el consumo de electricidad de manera repentina.
- Limitaciones físicas para futuros crecimientos: el terreno donde está radicada la empresa no permite ampliaciones, por lo que en caso de necesitar más espacio deberá evaluar una mudanza.
- Falta de mano de obra calificada: todos los empleados de la empresa conocen las herramientas y su funcionamiento, pero es difícil incorporar nuevos recursos que estén familiarizados con la industria.
- Duración del producto: al ser un bien de larga duración dificulta que se realicen ventas recurrentes al mismo comprador.

### Amenazas:

- Cambios políticos: la realidad política argentina se encuentra polarizada y suele haber cambios radicales entre un gobierno y otro, lo que genera incertidumbre al momento de proyectar negocios a largo plazo.
- Inestabilidad económica: los sucesivos y repentinos cambios de costos, suelen dificultar las finanzas de las Pymes.
- Desarrollo tecnológico de competidores: la incorporación de tecnología a los sistemas de almacenamiento avanza sobre la industria, y en este aspecto Villber ha quedado relegada.
- Precio de competidores: ligado a la inestabilidad económica, el precio del producto no suele ser el mismo entre una venta y otra. Este puede llegar a ser mayor que el de otros competidores, en especial los asiáticos, que representa una gran amenaza para la empresa.

## **Datos estadísticos**

La economía uruguaya no es una de las más fuertes del continente, aunque sí una de las más estables. No presenta cambios radicales en su política monetaria, lo que hace que su crecimiento sea continuo, pero acotado. El crecimiento del PBI real fue de 1.0 en 2015 y 1.4 en 2016.

### Análisis del mercado uruguayo

El mercado interno uruguayo, como hemos expresado con anterioridad es demasiado acotado, lo que genera que las empresas suelen tener poca competencia en este ámbito, permitiéndoles redoblar esfuerzos en materia de comercio internacional.

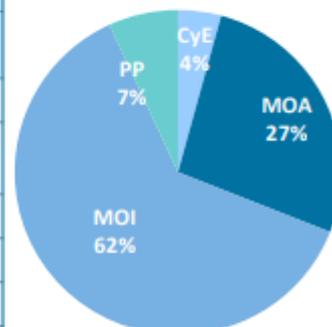
Argentina goza de buenas relaciones comerciales con Uruguay, tanto que es uno de sus principales socios en Latinoamérica, se encuentra tercero como proveedor de importaciones, y cuarto como destinatario de exportaciones.

El único país latinoamericano con mayor participación que Argentina es Brasil, ubicándose segundo y primero respectivamente.

Si bien por sector económico no se encuentra una gran participación de nuestra mercadería (P.A: 94032000) tampoco se puede identificar un país o proveedor que sea el actor principal, lo que da pie a Villber a poder incorporarse al mercado, sin competir directamente con algún proveedor ya posicionado.

PRINCIPALES PRODUCTOS ARGENTINOS EXPORTADOS A URUGUAY 2016			
Productos	Millones US\$ FOB	Participación % sobre el total	
		Exportado a Uruguay	Exportado al mundo
Medicamentos	85,8	7,6%	11,9%
Vehículos para el transporte de mercancías	44,3	3,9%	1,7%
Gas de petróleo	42,3	3,7%	14,5%
Herbicidas	36,2	3,2%	9,1%
Preparaciones tensoactivas p/lavar	29,4	2,6%	38,2%
<b>Subtotal (5 productos)</b>	<b>238,0</b>	<b>21,1%</b>	-
<b>Exportaciones totales</b>	<b>1.130,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,0%</b>

EXPORTACIONES ARGENTINAS A URUGUAY POR RUBROS 2016



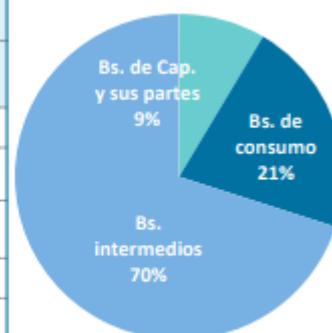
Fuente: INDEC

Fuente: INDEC

Nota: agrupamientos realizados a partir de partidas arancelarias (algunas descripciones han sido abreviadas)

PRINCIPALES PRODUCTOS IMP. DESDE URUGUAY POR ARGENTINA 2016			
Productos	Millones US\$ CIF	Participación % sobre el total	
		Importado de Uruguay	Importado del mundo
Energía eléctrica	56,6	12,2%	14,2%
Porotos de soja	49,3	10,7%	15,3%
Juegos de cables p/bujías de encendido	40,9	8,8%	11,6%
Agentes de superficie orgánicos	28,2	6,1%	12,8%
Papel y cartón estucados	22,2	4,8%	8,8%
<b>Subtotal (5 productos)</b>	<b>197,3</b>	<b>42,6%</b>	-
<b>Importaciones totales</b>	<b>462,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,8%</b>

IMPORTACIONES ARGENTINAS DESDE URUGUAY POR USOS 2016



Fuente: INDEC

Fuente: INDEC

ORIGEN IMPORTACIONES 2016		
1	China	18,8%
2	Brasil	18,0%
3	Argentina	13,3%
4	Estados Unidos	6,9%
5	Alemania	4,7%

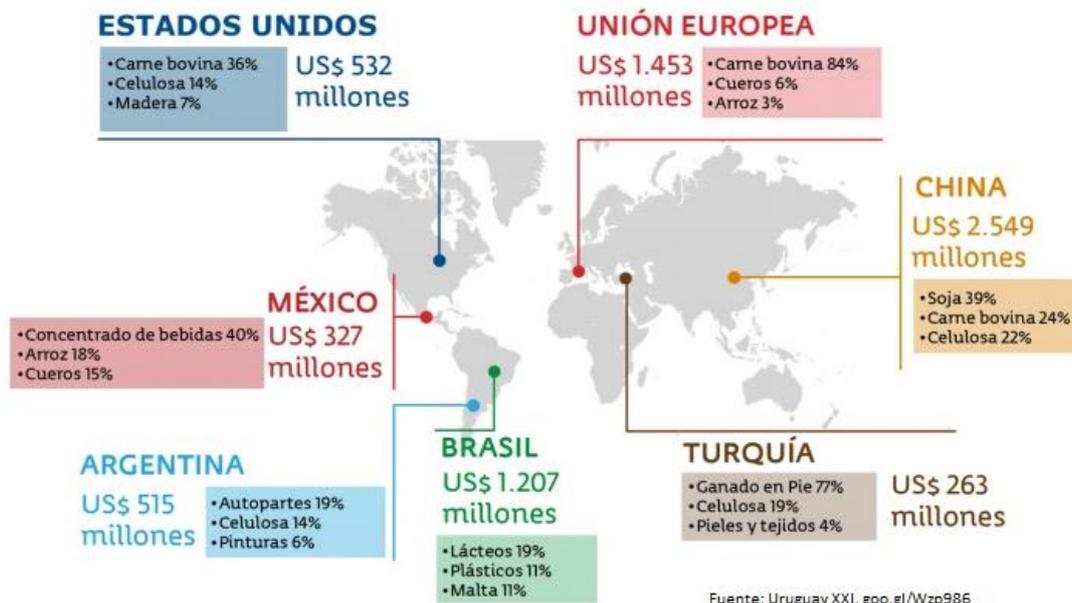
DESTINO EXPORTACIONES 2016		
1	Brasil	17,2%
2	China	12,8%
3	Estados Unidos	6,5%
4	Argentina	5,2%
5	Países Bajos	3,4%

ORIGENES IMPORTACIONES DESDE A. LATINA 2016		
En millones de US\$		
1	Brasil	1.462,4
2	Argentina	1.084,3
3	México	205,3
4	Chile	120,5
5	Paraguay	100,3

DESTINOS EXPORTACIONES HACIA A. LATINA 2016		
En millones de US\$		
1	Brasil	1.197,7
2	Argentina	363,9
3	México	163,9
4	Perú	137,2
5	Paraguay	121,7

Fuente: COMTRADE (ONU). Las cifras pueden diferir de las de fuente ARGEXIM/INDEC.

### Principales destinos de las exportaciones de bienes de Uruguay



En cuanto a demás análisis económicos podemos mencionar los siguientes ítems que son de relevancia en la economía uruguaya -fuente: Google statistics 2017-

- Población: Su población es de casi 3.5 millones de habitantes.
- El PBI -expresado en miles de millones- es de 54.6
- El tipo de cambio uruguayo es \$1 USD = \$U 28,49 UYU
- Exportaciones (millones de USD) \$6.964
- Importaciones (millones de USD) \$8.137

#### Sistema arancelario:

Uruguay, como estado miembro del Mercosur, utiliza como sistema de clasificación arancelaria la Nomenclatura Común del Mercosur (NCM) que permite individualizar y clasificar las mercaderías comerciadas entre los estados miembros, y entre estos y el resto del mundo. La NCM está basada en el Sistema armonizado de Designación y Codificación de Mercaderías, este sistema también designó el AEC (Arancel Externo Común), que establece una cuota única para productos que sean comercializados con países fuera del MERCOSUR.

### Requisitos de ingreso:

Existen ciertas verificaciones, certificaciones y vistos buenos que deben realizarse a determinada mercadería como, por ejemplo, armas de fuego y explosivos, material escrito o audiovisual, bebidas alcohólicas y vinagres, productos vegetales, animales y despojos de animales, fertilizantes y pesticidas, productos o subproductos alimenticios de origen animal o vegetal, productos farmacéuticos, sustancias tóxicas, productos pesqueros, restos humanos, pilas y baterías.

En lo que respecta a equipamiento comercial -puntualmente racks de metal- no existen requerimientos, certificaciones o documentación especiales.

### Documentación necesaria para la importación:

- Factura comercial
- Conocimiento de embarque.
- Póliza de seguros.
- Certificado de origen

### Logística y servicios:

La estructura logística y de consumo uruguayo gira en torno a su capital Montevideo, que absorbe casi el 40% de la población y de la actividad productiva, razón por la cual es una ciudad de muy fácil acceso a través de transporte terrestre.

El departamento Montevideo se encuentra dividido en 4 zonas (A, B, C y Subzona de exclusión céntrica) para las cuales se establecen diferentes limitaciones para la circulación de vehículos de cargo de acuerdo a la tipología de camión definidas por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (M.T.O.P). Cada zona acepta un límite de carga según la vulnerabilidad del entorno y las características de la infraestructura, siendo restrictiva en zonas vulnerables o de mayor densidad de población. Para transitar por las mismas se debe realizar un trámite de autorización.

### Transporte internacional

Basados en las características del producto y de la distancia con el mercado destino, el medio de transporte que mejor se adapta a nuestras necesidades es el camión. Permite el envío de mercaderías de gran volumen y no reviste mayor peligro para la integridad de la misma ya que no se trata de algo frágil, perecedero, o de gran valor que justifique el uso de otro medio de envío como el avión. Podría optarse por el envío a través de buques, pero incrementaría radicalmente los gastos y dilataría los plazos de entrega, por lo que se descartó la opción.

La ruta más ágil sería utilizando el paso fronterizo Gualeguaychú – Fray Bentos, por la RN136, cruzando el puente Libertador San Martín, en la provincia de Entre Ríos. El camino es pavimentado y el estado general es bueno, y si bien no presenta demoras por fenómenos naturales -aludes, nieve- que interrumpan la fluidez del tránsito, pueden existir grandes congestiones de autos en aduana debido al turismo en épocas puntuales del año.

### Comercialización

Sin dudas los actores principales en la comercialización de este tipo de productos son las grandes cadenas de supermercados, aunque también lo son los locales comerciales de venta minorista. Todo comercio que deba almacenar o exhibir mercaderías es un potencial cliente, aunque en el caso de los racks, los supermercados mayoristas son de mayor importancia.

### Canales de distribución

Denominamos canal de distribución al camino seguido en el proceso de comercialización de un producto desde el fabricante hasta el usuario industrial o consumidor final. Lo definen como: “el conjunto de funciones y organizaciones interdependientes, involucradas en el proceso de poner un bien o servicio a disposición de sus usuarios o consumidores”. En otras palabras, el canal de distribución es el mecanismo por el cual la distribución, como función económica, toma forma y se adapta a las necesidades y características de cada sector económico.

Este conjunto de funciones y organizaciones involucradas en el proceso, se denomina intermediarios, y pueden ser de gran utilidad ya que pueden cumplir varias funciones:

- Investigación: necesaria para facilitar el intercambio.
- Promoción: difunde mensajes acerca del producto.
- Contacto: encuentra y se comunica con potenciales compradores.
- Adaptación: al mercado o sector extranjero.
- Negociación: entre consumidor y productor.
- Distribución física: transportar y almacenar las mercaderías.
- Financiamiento: obtiene y utiliza fondos para sus actividades.

Entre los intermediarios se pueden identificar tres clases:

- Mayorista: es un intermediario que vende a detallistas, otros mayoristas, o fabricantes, pero nunca al consumidor final.
- Minorista: es el último eslabón de la cadena, el que está en contacto con el mercado y realiza las ventas al consumidor final.
- Agente: es persona u organización que funciona como intermediario entre ambas partes, no posee stock físico de los productos, sino que actúa en representación de ambos.

Por las características de nuestro producto, del mercado, y de la cantidad de potenciales compradores existentes, se optó por un canal de distribución directo, sin intermediarios; lo que maximiza las ganancias y permite a la empresa adquirir experiencia directa en comercio internacional, fortaleciéndola como exportadora.

### **Clientes importadores:**

Luego de una extensa búsqueda de potenciales clientes importadores, consideramos los siguientes:

Supermercados Disco: es una de las principales cadenas de supermercados de Uruguay. Hoy perteneciente al grupo Cencosud, fue fundada a principios de 1960 cuenta al día de la fecha con 20 locales comerciales, por lo que sería un gran aliado de Villber, no sólo por los niveles de demanda sino también mejoraría a la empresa a nivel reputacional.

Supermercados Ta-Ta: es la cadena más grande de supermercados uruguayas, posee en su actualidad 90 locales comerciales, de diversos tamaños, y sigue en plan de expansión. Se ubica como uno de los potenciales clientes puesto que su crecimiento genera oportunidades continuas para proveerlo.

Tiendas Montevideo: es la principal tienda departamental del país. Si bien los productos de Villber no serían aptos para ser utilizados dentro del salón de ventas, los racks serían totalmente útiles en los depósitos de las tiendas; puesto que la variedad de productos ofrecidos puede ser almacenada sin problemas en los racks fabricados por la empresa.

Ardo Mayorista: es una tienda mayorista multi-rubro, comercializa una amplia gama de productos, desde artículos de librería a perfumería y marroquinería. Posee un local comercial en Montevideo y una tienda online desde donde se pueden realizar pedidos; esta modalidad de ventas lo obliga a poseer un amplio depósito no solo para almacenar la gran variedad de mercadería ofrecida, sino también para almacenar los pedidos recibidos por internet. Lo que genera una gran oportunidad para que Villber ofrezca sus racks, para el almacenado y organización de los mismos.

Asociación de supermercados del Uruguay: la misma nuclea a todos los comercios del rubro y su función es profesionalizar y mejorar las condiciones del comercio minorista en Uruguay. Si bien no es un comprador directo, se pone en consideración ya que la organización podría contactarnos con potenciales clientes en los eventos y ferias que suele organizar.

## **Competencia en el extranjero**

**Cumisa S.A:** Radicada en Montevideo es proveedor de equipamiento industrial, específicamente de exhibición -estanterías, exhibidoras refrigeradas- y maquinaria pequeña, como cortadoras de fiambre o balanzas. Su principal ventaja es la cercanía a los clientes objetivo y su mayor debilidad es la falta de asesoramiento para instalación de mobiliario en locales.

*Dirección: Daniel Muñoz 2182 – Montevideo, UY.*

*Teléfono: (+598)2401-2858*

*Sitio web: <http://www.cumisa.com.uy/sitio/>*

**Kegam Equipamiento Comercial:** También localizada en Montevideo la empresa fabrica y comercializa equipos de almacenamiento, pero actualmente se está volcando a la comercialización de maquinarias para la industria gastronómica -hornos, anafes, cocinas, batidoras- y equipos de exhibición refrigerados. Lo que deja desatendido un segmento del mercado para la colocación de productos.

*Dirección: Av. Millán 4602*

*Teléfono: (+598)2359-3570*

*Sitio Web: <http://www.kegam.com.uy>*

**Industrias STAAR:** Es sin dudas el competidor más serio del país vecino. Cuenta con una amplia gama de productos, cuya variedad supera a los de Villber. Sin embargo, en sus orígenes la empresa se dedicó al servicio de mantenimiento de aires acondicionados y equipos de refrigeración, y hace no mucho tiempo se diversificó hacia el segmento de equipamiento industrial. Nuestra principal ventaja es la experiencia, que permite diferenciarnos gracias a la antigüedad en el rubro.

*Dirección: Ruta 5, km 38500, Juanicó, Canelones.*

*Teléfono: (+598)0996-3035*

*Sitio web: <http://staar.com.uy/web/acerca/>*

**Mesa Instalaciones Comerciales:** ubicada en Montevideo la empresa se dedica al asesoramiento, instalación y comercialización de equipamiento industrial, pero no son fabricantes. Esto sin lugar a dudas produce que sus costos sean mayores que los de Villber, por lo que la competencia sería por precio y no por calidad.

*Dirección: 25 de agosto 876, Pando, Canelones.*

*Teléfono: (+598)2295-5213*

*Sitio Web: <http://mesa.com.uy>*

**Bureau Equipamientos:** Actualmente se dedica a la fabricación y comercialización de equipamiento para oficinas -sillas, escritorios, amoblamiento general- pero se encuentra desarrollando una línea específica de equipamiento comercial para almacenaje, al igual que los racks de Villber. La principal ventaja que poseen es que diseñan el mobiliario a medida para sus clientes a través de su departamento de arquitectura, y poseen un departamento de mantenimiento y reparaciones como servicio postventa. Hoy en día no representan competencia alguna, puesto que todo se encuentra en vías de desarrollo, pero es un competidor a tener en cuenta.

*Dirección: Coquimbo 2234, Montevideo.*

*Teléfono: (+598)2409-6944*

*Sitio web: <http://www.bureau.com.uy>*

### **Plan de acción recomendado**

Luego de desarrollar el informe sobre Uruguay, llegamos a la conclusión que es un mercado con un gran potencial, que sin dudas debe ser considerado por Industrias Villber S.A para iniciarse en el comercio internacional. La empresa tiene que establecer una estrategia de ingreso, donde será crítica pero no indispensable, la competencia por precios; ya que, si bien el costo que perciban los compradores por el producto es un factor determinante en el proceso de decisión de compra, no es el único considerado. La calidad final del mismo -pensado para ser un bien duradero- sumado al asesoramiento profesional brindado -que maximiza los espacios físicos del cliente y permite adaptar

los productos a necesidades individuales- es un factor clave para el desarrollo de relaciones comerciales a largo plazo, permitiendo la diferenciación de sus competidores.

Otra ventaja que debe aprovechar la empresa es la existencia de cadenas de supermercados y el tamaño de las mismas. La existencia de estas cadenas, permite que las ventas sean fluidas por la existencia de varias sucursales, presentando una oportunidad inmejorable para la penetración de mercado; por otro lado, el tamaño de las cadenas más grandes en Uruguay es en comparación a las argentinas, muy pequeño, de tamaño similar a clientes actuales, por lo que la demanda no será excesiva y se podrá dar curso a los pedidos sin verse sobrepasados en su capacidad productiva.

Las ferias internacionales son otra herramienta que debe utilizarse dentro de la estrategia de la empresa para poder posicionarse, no sólo en Uruguay, sino en otros países. La asistencia a este tipo de eventos permite a los fabricantes mostrar sus productos a potenciales clientes de todo el mundo y entrar en contacto directo con ellos. También da a las empresas la posibilidad de encontrar a sus competidores, pudiendo analizar productos, precios, tendencias de mercado y demás factores claves para la mejora continua.

El mero hecho de asistir a estos eventos no garantiza el éxito, o el cumplimiento de los objetivos, sino que para lograrlo se debe entender la mecánica de los mismos; es de suma importancia el asesoramiento previo que permita coordinar entrevistas con posibles clientes que asistan, una vez finalizado, es indispensable realizar un seguimiento de estos contactos, para poder desarrollar la relación comercial, caso contrario será una inversión perdida.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, creemos que la mejor manera de iniciar el proceso de internacionalización es realizando ofertas directas a distintos compradores, mediante contactos generados en la participación de ferias o comunicándose directamente a través de páginas web o llamados telefónicos. Una vez enviada esta propuesta, comenzaran negociaciones para la venta de los productos, siendo este el puntapié inicial para establecer a Villber como un exportador regular.

## **Conclusiones**

A partir del estudio realizado podemos afirmar que Villber S.A posee un gran potencial exportador que no se aprovechó en los últimos años; junto a una sólida estructura organizacional y una gran reputación dentro del mercado nacional, lo que la hace competitiva. A su vez, dentro del ámbito local se encuentra en una etapa de madurez por lo que sus planes de internacionalización son la mejor alternativa para poder seguir expandiendo sus horizontes comerciales, y conseguir un crecimiento que afiance aún más su marca.

El dinamismo de los negocios y la competencia global son cada vez más fuertes y agresivos, lo que genera que las empresas busquen insertarse en mercados extranjeros, para ello deben focalizarse en establecer estrategias de penetración adecuadas, considerando el mercado no sólo como un ámbito comercial, sino al contexto sociocultural en el que se encuentra, para una mejor comprensión del mismo y adaptación de dichas estrategias. Por esta razón los estudios de mercados formales, son la mejor herramienta de la que puede disponer Villber para decidir en qué países intentará comercializar sus productos.

Para un primer approach comercial, sugerimos la participación en ferias internacionales, misiones comerciales y rondas de negocios, en especial aquellas que cuenten con organización o patrocinio por parte de un organismo estatal. De esta forma se puede tomar contacto directo con potenciales clientes -o proveedores- y comenzar a generar vínculos y experiencia en el plano internacional.

Cabe destacar que, para el óptimo aprovechamiento de estas oportunidades, se debe contar con una preparación previa y así poder organizar reuniones de manera anticipada con posibles socios comerciales, como también el correcto desarrollo del mismo post-encuentro, realizando un seguimiento y manteniendo contacto finalizada una vez la reunión.

En relación a los potenciales mercados para iniciar con la actividad exportadora, en virtud de lo estudiado creemos que Uruguay es el mejor mercado para realizarlo. Esto se debe en primera instancia a la cercanía geográfica y cultural, que mitiga inexperiencia en el ámbito internacional; la existencia de cadenas de supermercados en el país destino es otra gran oportunidad, que amplía las posibilidades.

Las preferencias arancelarias del Mercosur son otro factor que influye en la elección del mercado, ya que el precio es un aspecto clave para la venta de casi cualquier producto, y estas ventajas impositivas contribuyen a que no se incremente el mismo.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **Libros**

Dei, Daniel, *La tesis*, Editorial Prometeo, 2° edición, Argentina 2006.

Sabino, Carlos A., *Como hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*, Lumen Humanitas edición ampliada, 3° reimpresión, Buenos Aires 1998.

Scavone, Graciela M., *Cómo se escribe una tesis*, Editorial Fedye 1° edición, 4° reimpresión. Argentina 2006.

### **Páginas Web**

Aeropuertos NET: <https://www.aeropuertos.net>

Administración nacional de puertos Uruguay: <http://anp.com.uy/Inicio>

Aduanas Uruguay: <https://www.aduanas.gub.uy>

Agencia de inversiones y CI: <http://www.inversionycomercio.org.ar>

ALADI- Asociación Latinoamericana de Integración [www.aladi.org](http://www.aladi.org)

Argentina Tradenet. [www.argentinatradenet.gov.ar](http://www.argentinatradenet.gov.ar)

Bureau Equipamientos: <http://www.bureau.com.uy>

Cámara de industrias del Uruguay: <http://www.ciu.com.uy>

CIA World Fact Book. [www.cia.gov](http://www.cia.gov)

Cumisa equipamiento: <http://www.cumisa.com.uy/sitio/>

Fundación Exportar. [www.exportar.org.ar](http://www.exportar.org.ar)

International Trade Statistics Database. [www.comtrade.un.org](http://www.comtrade.un.org)

Instituto Nacional de Estadística y Censo: <https://www.indec.gob.ar>

Kegam Equipamiento Comercial: <http://www.kegam.com.uy/>

Ministerio de Relaciones exteriores y culto: <https://www.mrecic.gov.ar>

Mesa equipamiento: <http://mesa.com.uy>

ProChile. [www.prochile.gob.cl](http://www.prochile.gob.cl)

STAAR equipamiento: <http://staar.com.uy/web/acerca/>

Uruguay XXI: <http://www.uruguayxxi.gub.uy>

Villber S.A: <http://www.villber.com>