



UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL

EXPORTACIÓN DE DURAZNOS DESHIDRATADOS A ALEMANIA

Alumno: Leandro Gonzalo Hernán Bustos Giame

Profesores tutores: Lic. Eugenia Cardello
Mgter. Orlando Di Giuseppe
Lic. Mario Martín Pouget
Lic. Virginia Toledano

Mendoza, noviembre de 2015

CALIFICACIÓN

.....

.....

.....

ÍNDICE

| | Página |
|--|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO | 10 |
| ABSTRACT | 11 |
| INTRODUCCIÓN | 12 |
| METODOLOGÍA | 10 |
| CAPÍTULO I | |
| SITUACIÓN MUNDIAL | |
| 1.1 Introducción..... | 14 |
| 1.2 Breve reseña histórica..... | 14 |
| 1.2.1 Primeros usos de frutos deshidratados | 14 |
| 1.3 Contexto mundial de los duraznos | 15 |
| 1.3.1 Mercado internacional del durazno | 15 |
| 1.3.2 Principales exportadores e importadores mundiales | 16 |
| CAPÍTULO II | |
| ANÁLISIS NACIONAL | |
| 2.1 Análisis de las fuerzas competitivas..... | 18 |
| 2.1.1 Las ventajas competitivas..... | 24 |
| 2.1.2 Las ventajas competitivas del durazno deshidratado..... | 24 |
| 2.2 Consumo interno | 25 |
| 2.3 Tendencia nacional | 25 |
| 2.4 Producción nacional | 26 |
| 2.5 Recapitulación | 27 |
| CAPÍTULO III | |
| EL PRODUCTO Y LA EMPRESA | |
| 3.1 El producto | 29 |
| 3.1.1 ¿Qué es la deshidratación de frutas?..... | 30 |
| 3.1.2 Conceptos básicos a tener en cuenta | 30 |
| 3.1.3 Etapas del procesamiento | 30 |
| 3.1.4 Rendimiento | 32 |
| 3.2 La empresa: Fiocchetta e Hijos SRL | 33 |
| 3.2.1 Misión, visión y valores..... | 34 |
| 3.3 Cadena de valor | 34 |
| 3.4 Tecnología | 40 |
| 3.5 Cantidad de empleados..... | 40 |
| 3.6 Ventas anuales | 41 |
| 3.7 Exportaciones realizadas | 41 |
| 3.8 Análisis de variables internas y externas de la empresa..... | 42 |
| 3.8.1 Análisis de oportunidades y amenazas | 45 |
| CAPÍTULO IV | |
| MERCADO OBJETIVO: ALEMANIA | |
| 4.1 Ficha país..... | 30 |
| 4.2 Panorama general | 50 |
| 4.3 Alemania en el contexto internacional | 51 |
| 4.4 Importancia económica del país | 52 |

| | Página |
|---|-----------|
| 4.5 Alemania en la economía de la Unión Europea | 52 |
| 4.6 Comercio exterior | 52 |
| 4.7 Mercado alimenticio | 54 |
| 4.8 Demanda general | 56 |
| 4.9 Demanda de frutos deshidratados | 57 |
| 4.10 Consumo aparente | 57 |
| 4.11 Estandarización en la Unión Europea..... | 58 |
| 4.12 Normas técnicas..... | 59 |
| 4.13 La situación de los alimentos..... | 59 |
| 4.14 Protección de patentes y marcas | 59 |
| 4.15 Normas relacionadas a la conservación del medio ambiente | 60 |
| 4.16 Reglamento para evitar desechos de embalajes..... | 60 |
| 4.17 Relaciones comerciales con Argentina..... | 60 |
| 4.17.1 Cooperación para el desarrollo | 61 |
| 4.17.2 Sistema Generalizado de Preferencias (SGP)..... | 61 |
| CAPÍTULO V | |
| OPERATORIA DE COMERCIO EXTERIOR | |
| 5.1 Logística internacional | 62 |
| 5.2 Partida arancelaria, derechos de exportación y reintegros | 62 |
| 5.3 Acceso al mercado..... | 63 |
| 5.4 Barreras arancelarias..... | 64 |
| 5.5 Barreras no arancelarias..... | 64 |
| 5.6 Documentación básica para exportar..... | 65 |
| 5.7 Disposiciones y formalidades sobre la importación | 67 |
| 5.8 Impuestos..... | 68 |
| 5.9 Regulaciones financieras en las operaciones de comercio exterior..... | 68 |
| 5.10 Estructura general del sistema impositivo alemán | 69 |
| 5.11 Costos aduaneros asociados a la importación..... | 69 |
| 5.12 Instrumento de pago utilizado | 70 |
| 5.12.1 Consideraciones para el cobro | 70 |
| 5.13 Distribución física internacional (DFI)..... | 71 |
| 5.14 Envases y embalajes | 73 |
| CAPÍTULO VI | |
| ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO | |
| 6.1 Consideraciones generales..... | 76 |
| 6.2 Supuestos | 76 |
| 6.3 Análisis económico | 77 |
| 6.4 Costo de producción | 77 |
| 6.5 Costos de exportación y valor FOB..... | 77 |
| 6.6 Análisis financiero..... | 80 |
| 6.7 Cálculo de la inversión inicial | 80 |
| 6.8 Flujo de fondos | 81 |
| 6.9 Indicadores de rentabilidad..... | 81 |
| 6.10 Análisis de sensibilidad | 83 |
| CONCLUSIONES | 85 |

| | Página |
|---|-----------|
| FUENTES DE INFORMACIÓN | 86 |
| ANEXO I: Índice de gráficos..... | 88 |
| ANEXO II: Índice de imágenes..... | 88 |
| ANEXO III: Índice de cuadros | 89 |
| ANEXO IV: Índice de mapas | 89 |

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa FIOCHETTA e HIJOS SRL que tiene su sede en la ciudad de Mendoza, propone un producto ecológico de fruta deshidratada para cubrir la demanda insatisfecha en el mercado internacional, tanto para el consumidor final como para la industria.

Los mercados más importantes para estos productos son los países altamente industrializados: Estados Unidos, Japón, Unión Europea, Nueva Zelanda, Australia, etc. Argentina exporta a alguno de los países mencionados, pero esencialmente como materia prima. Dichas exportaciones son realizadas en general por grandes empresas.

El presente proyecto se enfocó hacia una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de frutos secos y deshidratados.

Actualmente la empresa cuenta con una amplia gama de productos exportables. Para esta investigación se estudió un mercado para la exportación de duraznos deshidratados en su forma “orejón”.

La decisión de exportar fue tomada por la empresa debido a la pérdida de rentabilidad que ha sufrido este producto en el mercado interno.

En este proyecto se recolectó información para elaborar un análisis de mercado y un plan exportador a través de los cuales se determinó una estrategia para la concreción de la exportación planteada.

Palabras clave: exportación, duraznos deshidratados, Alemania

ABSTRACT

The company FIOCHETTA e HIJOS SRL that is based in the city of Mendoza, proposes an organic product of dried fruit to fill unmet demand in the international market, both for the consumer and the industry.

The most important markets for these products are the highly industrialized countries: United States, Japan, European Union, New Zealand, Australia, etc. some of which Argentina exported, but essentially as a raw material. Large companies usually made the exports of this products.

The project of this investigation focuses on a family business dedicated to the production and marketing of dry fruits.

Currently the company has a wide range of export products. However, the project aims to develop a market for the export of dried peaches.

The export decision was taken by the company in due to the lost of profitability that currently affects this products in home market.

The structure that you choose to use in the project is to move from the general to the specific starting from the early chapters to collect and process relevant information to the study.

After processing this information is beginning to develop a market analysis and an export plan through which it will attempt to determine a strategy for the realization of the project.

Keywords: export, peaches, dehydrated, Germany

INTRODUCCIÓN

La incorporación de una empresa al comercio internacional constituye una decisión estratégica clave que requiere conocer y evaluar las oportunidades ofrecidas por los diversos mercados externos. El siguiente trabajo de investigación resume los principales enfoques y herramientas disponibles para adoptar y respaldar esa decisión.

La propuesta de la empresa de abrir mercados exteriores para sus productos implica seguir una estrategia, a partir de la cual, debe preparar su estructura corporativa para la internacionalización, organizar los recursos para abordar otros mercados de forma simultánea y decidir a cuáles de esos mercados dirigirse. La internacionalización de una empresa como parte de un proceso estratégico, implica la toma de decisiones que empieza por definir qué mercados se abordarán, cuáles serán los métodos de entrada y quién actuará como socio comercial en el país de destino.

Dentro del sector de alimentos y bebidas industrializadas, existe un subsector al que hemos denominado de “no tradicionales”, el cual está compuesto en Mendoza por un importante grupo de PyMEs, en su mayoría “familiares”, con gran vocación de trabajo y experiencia en la elaboración de productos de calidad. Pero también con necesidades insatisfechas de tecnología, y algunas dificultades para progresar, relacionadas en su mayor parte con: la obsolescencia de su infraestructura, su economía de escala, la capacitación de sus recursos humanos, la capacidad de desarrollar por sí solos un programa sustentable de crecimiento que les permita fortalecer su oferta y competir exitosamente en mercados nacionales e internacionales; y también, en parte, porque las políticas públicas de promoción han estado orientadas principalmente a otros sectores económicos como la vitivinicultura y la producción agrícola primaria.

METODOLOGÍA

Identificación del problema

La empresa Fiocchetta e Hijos S.R.L. se dedica a la producción de una amplia gama de frutos secos y deshidratados para su comercialización tanto en el mercado doméstico como en el internacional. Esta compañía se dedica hace unos años a la elaboración de frutos secos como nueces y almendras, pero actualmente está diversificando aún más su producción mediante la incorporación de otros productos deshidratados, dentro de los cuales se encuentra el durazno. La empresa tiene intención de vender duraznos deshidratados netamente en el mercado mundial, debido a la escasa rentabilidad que se obtiene con este producto al venderlo en el país.

Considerando lo expuesto en el párrafo anterior, se establece la necesidad de realizar un análisis económico financiero del proyecto de forma que sea posible estipular los pasos a seguir por Fiocchetta e Hijos S.R.L. para lograr la exportación de duraznos deshidratados a Alemania.

Planteamiento del problema

¿Cómo puede la empresa Fiocchetta e Hijos SRL exportar duraznos deshidratados a Alemania y generar una rentabilidad superior a la que se obtiene por la venta de estos productos en el mercado interno?

Justificación del problema

Las empresas productoras de duraznos no son diferentes al resto de las empresas que desean exportar sus productos y expandir sus mercados. Conocer las posibilidades existentes en el mercado de destino será de gran importancia para la toma de decisiones luego del análisis correspondiente.

La empresa fue seleccionada debido a que posee un potencial exportador aceptable para la realización de este proyecto.

Hipótesis

Si se analizan correctamente las variables y se mantienen la calidad y la imagen del producto, entonces la exportación de duraznos deshidratados a Alemania será un buen negocio que generará importantes márgenes de rentabilidad para la empresa.

Objetivo general

- Evaluar la viabilidad técnica y económica para exportar duraznos deshidratados al mercado de destino desde una compañía argentina.

Objetivos específicos

- Determinar la oferta internacional y su demanda.
- Identificar características del mercado de destino y la competencia.
- Reconocer fortalezas y debilidades de la empresa.
- Identificar las reglamentaciones y la documentación legal requeridas para la exportación y comercialización, tanto de Argentina como de Alemania.
- Evaluar los requerimientos para poder exportar y comercializar duraznos deshidratados en óptimas condiciones, con la tecnología disponible.
- Evaluar, por medio de un análisis financiero, la conveniencia económica del proyecto de exportación, de acuerdo con los recursos disponibles y, además, hacer un análisis de rendimiento.
- Determinar la rentabilidad del proyecto.

Metodología

La metodología de este proyecto contiene:

- **Observación documental**

Consiste en una recolección de datos, en su mayoría fuentes secundarias, utilizando internet como herramienta principal, así como también datos del sector en general provistos de libros, contando también con información otorgada por la Fundación Pro-Mendoza. Con este material, se

realizó una lectura, análisis y compilación de los mismos, para elaborar una base de conocimiento del sector.

- **Observación de campo**

Se realizaron entrevistas a expertos del sector y profesionales del área, contando con la colaboración de Gonzalo y Raúl Fiocchetta quienes brindaron datos específicos de la empresa.

Las entrevistas aportaron información que se analizó y comparó con las fuentes secundarias, para justificar la propuesta elegida.

CAPÍTULO I

SITUACIÓN MUNDIAL

1.1 Introducción

El durazno es uno de los frutos más seductores del mundo, ya que cuenta con una serie de atributos que estimulan nuestros sentidos y a los cuales es difícil escapar. Resalta a la vista por sus bellas tonalidades amarillas, anaranjadas y rojizas; al tacto, por su piel suave y aterciopelada que difícilmente pasa inadvertida; al olfato, debido a su aroma delicado y penetrante, y al gusto por su exquisita mezcla agrídulce que lo vuelve ingrediente insustituible en repostería y platillos de sabor delicado¹

1.2 Breve reseña histórica

Este fruto tiene su origen en la antigua China, donde era considerado como símbolo de una larga vida e inmortalidad. Sin embargo, fueron difundidos por los persas a través de las rutas

¹ MONTROYA, S. (2011). *Salud y Medicinas*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2014, de <http://www.saludymedicinas.com.mx>

comerciales de las montañas. Es una fruta riquísima, no sólo para comer al natural sino también en dulces, compotas, en almíbar y en infinidad de tortas y postres.

Es un excelente laxante suave y tiene propiedades diuréticas, ayuda a la digestión, también es bueno para los problemas reumáticos y las enfermedades pulmonares.

Sus flores son usadas en infusiones y sus hojas como diuréticos y antiespasmódicos.

Tiene propiedades beneficiosas para:

- El crecimiento óseo, los tejidos y el sistema nervioso en los niños.
- Problemas de tránsito intestinal y estreñimiento
- Estrés.
- Anemia.
- Visión, pelo, uñas, mucosas
- Dientes y huesos.
- Sistema nervioso.
- Previene problemas cardiovasculares y degenerativos.
- Refuerza el sistema inmunológico.
- Ayuda a controlar el sistema de azúcar en sangre.
- Bueno para colesterol².

1.2.1 Primeros usos de frutos deshidratados

Los frutos deshidratados como los orejones de damascos, de duraznos, las ciruelas y las uvas pasas, formaban parte, ya en la Edad Media, de la cocina tradicional de numerosos países. En la Europa de aquella época se degustaban tartas de ternera con ciruelas y dátiles, el pescado encurtido se acompañaba con pasas y damascos y los patos con duraznos. Las grandes empanadas contenían una mezcla de buey, pollo, huevos, dátiles, ciruelas y pasas, generosamente especiados y realzados con azafrán. En Turquía, Irán, Arabia Saudí, Yemen y los países del norte de África sigue siendo

² CAÑAS, A. (2014). *EL DURAZNO*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2014, de <http://duraznoscacota.blogspot.com.ar/2014/09/el-durazno-el-durazno-tiene-su-origen.html>

tradicional el cordero con ciruelas, duraznos, almendras, miel y especias, y el pollo todavía se guisa con ciruelas, membrillos, dátiles o pasas.

Los duraznos deshidratados, también llamados orejones, se obtienen a partir de diversas variedades de duraznos frescos, siendo el durazno turco o griego, la variedad mejor considerada para la obtención de orejones.

Los frutos frescos se sumergen alternativamente en agua fría y caliente, operación que facilita el pelado. Después, se parten por la mitad y se descaroan. Otra metodología consiste en cortarlos en forma de espiral hasta obtener las características virutas y luego se deshidratan³.

1.3 Contexto mundial de los duraznos

El durazno es originario de China, pertenece a la familia de las rosáceas, y actualmente se cultiva en casi todo el mundo. Los principales exportadores son la Unión Europea, EE.UU., Chile y China. La producción argentina de durazno asciende aproximadamente a 361.100 toneladas.

1.3.1 Mercado internacional del durazno

En la campaña 2011/2012 se estima que la producción mundial de duraznos alcanzó los 18,10 millones de toneladas, un 10% por encima de la temporada anterior. Este aumento se debe a que en China se incrementaron la cantidad de plantaciones y a los mejores rendimientos, proyectándose para ese país una cosecha de 10 millones de toneladas de duraznos y nectarines (pelones).

Así como la producción, el mercado mundial también está dominado por China, con más del 63% de la oferta mundial mientras en los Estados Unidos y la Unión Europea se suman para un 32%. Se pronostica que el consumo en fresco mundial se mantendrá estable con una mayor demanda en China pero una reducción de la misma en la Unión Europea⁴.

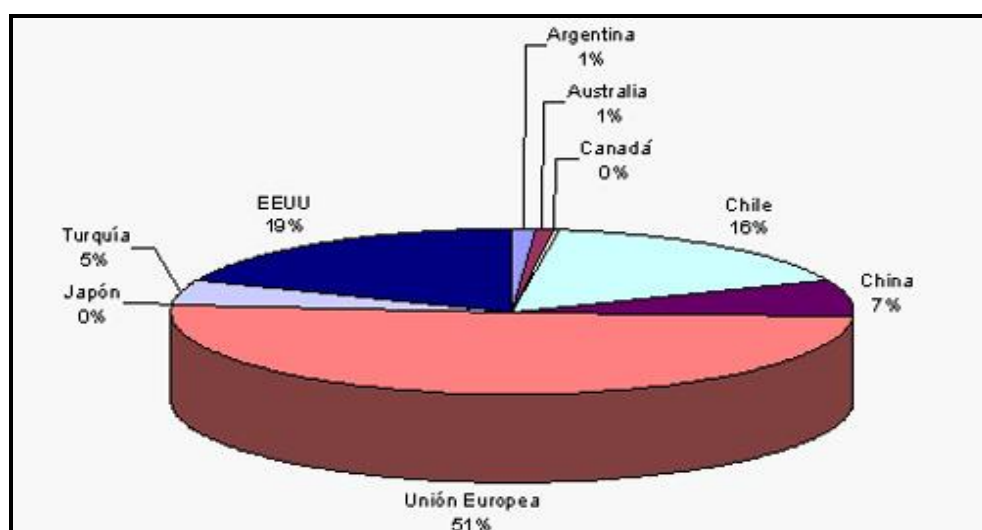
³ FUNDACION EROSKI. (2015). *Albaricoque Seco*. Recuperado el 1 Abril de 2015, de <http://frutas.consumer.es/albaricoque-seco/>

⁴ TODOAGRO. (29 de Mayo de 2012). *Perfil del mercado de durazno*. Obtenido de <http://www.todoagro.com.ar/noticias/nota.asp?nid=20605>

1.3.2 Principales exportadores e importadores mundiales

Las exportaciones mundiales se estiman en cerca de medio millón de toneladas, creciendo un 5 por ciento. Los principales exportadores son: Unión Europea, EE.UU., Chile y China.

Gráfico N° 1
Principales exportadores mundiales
Año 2012



Fuente: www.todoagro.com.ar. Visitado el 02/04/2015

El crecimiento en las exportaciones se da en Chile y China, y es algo compensado por reducciones en las exportaciones de la UE-27. Rusia sigue siendo el principal importador mundial, seguido por EE.UU., Canadá y la UE-27, en ese orden.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS NACIONAL

2.1 Análisis de las fuerzas competitivas

Muchos autores han expuesto sus teorías centenarias sobre las fuerzas competitivas, estas todavía siguen vigentes y los economistas actuales las van utilizando como base para la gran mayoría de las políticas que imparten o planes que presentan.

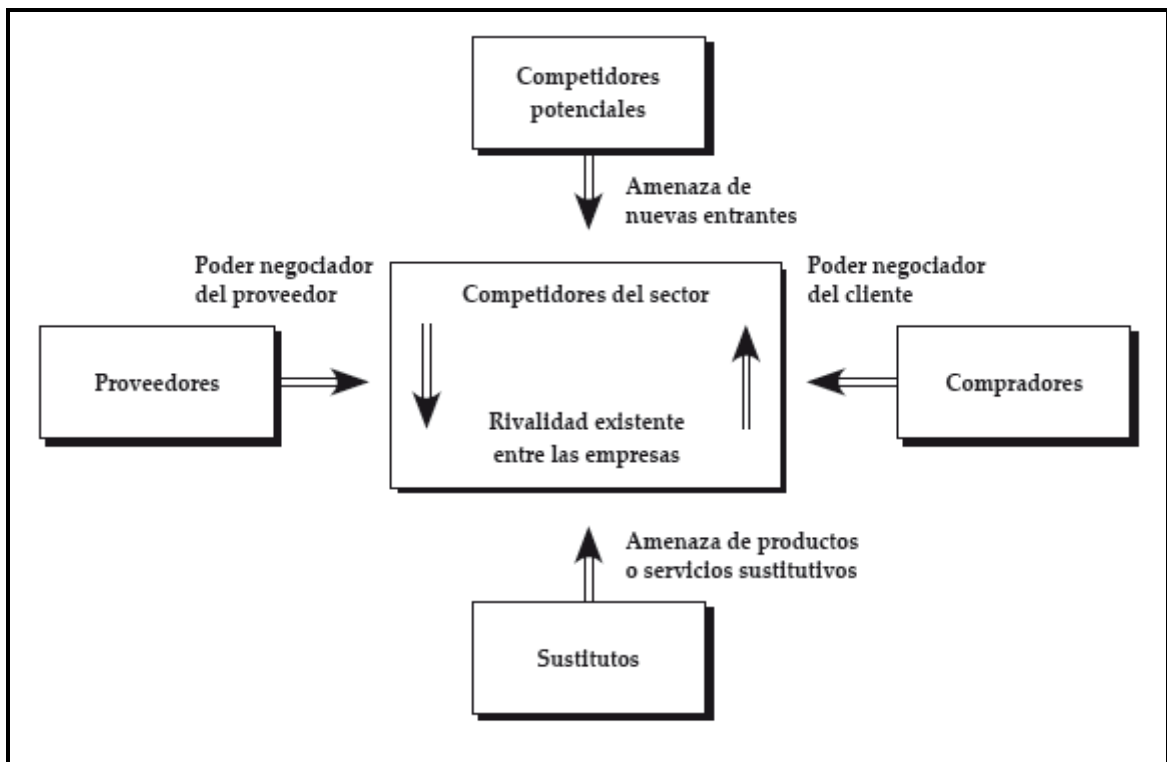
Una de estas teorías es la de David Ricardo (1772-1823). Ricardo fue un pionero en el desarrollo cuidadoso de modelos económicos; establecía supuestos y deducía rigurosamente sus consecuencias.

El modelo de Ricardo demuestra la ley de la ventaja comparativa, ésta establece que los países se especializan en la producción de los bienes que pueden fabricar con un costo relativamente más bajo que otros. El mensaje fundamental es muy simple: todos los países del mundo pueden beneficiarse de la especialización internacional y el libre comercio. Michael Porter,

plantea también la importancia de las ventajas, pero a diferencia de Ricardo, no son las ventajas comparativas las que le dan valor y rentabilidad a un negocio sino las ventajas competitivas.

Según el autor, existen 5 fuerzas que determinan la rentabilidad de un mercado.

Gráfico N°2
Análisis de la situación industrial



Fuente: elaboración propia

- **La rivalidad entre competidores**

Centra sus recomendaciones en desarrollar diferencias entre los productos propios de una empresa y los de su competencia, para evitar caer en competir por precio, estrategia que a la larga acabaría afectando la rentabilidad de ambas empresas.

Existen ciertos factores a analizar a la hora de evaluar la rivalidad en este sector: tamaño del competidor, facilidad de expansión, dificultad para salir del sector, falta de diversidad, cambio

de producto por menor costo, costos fijos bajos, cantidad de participantes, similitud entre participantes y costos de almacenamiento.

Se genera la siguiente situación. Por un lado, las grandes empresas elaboradoras, cuentan con clientes consolidados, canales de comercialización y promoción hacia un público bien definido; compitiendo con las Pymes principalmente en los segmentos de buena relación calidad/precio o nichos de mercado. Como consecuencia, las pequeñas productoras se enfrentan a todos los rivales posibles y esto sin considerar los competidores internacionales para las exportadoras. Por otro lado, éste mercado ha visto un moderado crecimiento en los últimos años y de continuar este panorama, la competencia debería verse aliviada.

En suma, la rivalidad de los competidores actuales se evalúa como fuerte.

Las recomendaciones para el proyecto en cuestión serían:

- Aprovechar las economías de escala para bajar costos
 - Crear productos diferenciados.
 - Desarrollar una imagen de marca de la empresa, para que a los clientes les sea más difícil cambiar de marca.
- **La amenaza de nuevos participantes en el mercado**

La amenaza de que nuevos participantes entren en el mercado es mayor, cuando las barreras de entrada son bajas, cuando las empresas que participan en un mercado no desean luchar contra los nuevos jugadores, y cuando un nuevo jugador tiene grandes expectativas de ganancias si entra en ese mercado. Porter aboga por incrementar las barreras de entrada en un mercado.

Para evaluar esta posibilidad se consideran las siguientes variables: distribución accesible, operadores tradicionales, poca propiedad intelectual involucrada, baja regulación, costos fijos bajos, cambio de industria a bajo costo, crecimiento de mercado, proveedores asequibles, producto poco diferenciado, marcas débiles.

Nuevos participantes pueden ingresar al mercado a través de varios segmentos. Esto puede ser logrado en grandes o pequeñas escalas encontrando un nicho el mismo.

Las economías de escala se vuelven muy importantes. Como resultado, las barreras de entrada, tales como el desembolso de capital de plantas de producción a grande escala y la necesidad de establecer suministros confiables de múltiples terceros productores, se vuelven más altas. El crecimiento moderado del mercado en los últimos años puede atraer nuevos competidores.

En conclusión, la amenaza de ingreso de nuevos participantes es débil.

En el caso del mercado de los duraznos deshidratados, se recomienda:

- Cerrar el acceso a los canales de distribución, una manera de hacerlo es exigirle exclusividad a los importadores potenciales.
 - Disponer de restricciones para nuevos jugadores, dictadas por las instituciones gubernamentales.
- **La amenaza de productos sustitutos**

Un producto es sustitutivo de otro, sólo si reemplaza un producto de un sector industrial diferente al suyo.

Los productos sustitutos incluyen damascos, ananás, ciruelas, tomates, pasas, nueces, almendras, pistachos y otras. Se toman en cuenta tres factores fundamentales: alternativa beneficiosa, alternativa barata y cambio de producto por menor costo.

En última instancia, debido a una extensa diferenciación de productos dentro del mercado y a la amplia variedad de frutos deshidratados y secos, la amenaza de sustitutos es impulsada y se evalúa como moderada.

Factores a tener en cuenta:

- Propensión del comprador a sustituir.

- Precios relativos de los productos sustitutivos.
 - Costo de cambio del comprador.
 - Nivel percibido de diferenciación de producto
- **El poder de negociación de los compradores**

Las variables a tener en cuenta para analizar este punto son: independencia del comprador, tamaño del comprador, fortaleza financiera, cambio a productos de menor costo, amenaza de oligopsonio, sensibilidad al precio, prescindibilidad del producto, tendencia al cambio, productos sin diferenciación, etcétera.

Los principales compradores en este mercado son supermercados e hipermercados, comercios y minoristas especializados, como es el caso de las herboristerías. En conjunto, estos canales representan el 88,2% de todas las ventas.

Los costos de cambio de los compradores no son altos debido a las posibilidades de diferenciación de producto. La demanda de los consumidores es probable que influya a minoristas en decidir abastecerse. Este es particularmente el caso de comercios y minoristas especializados, pues los frutos deshidratados no son esencialmente su negocio.

Además, la lealtad de marca y la preferencia de los consumidores son de importancia en este mercado.

Existen posibilidades de integración hacia atrás, por ejemplo, en el caso de las cadenas de supermercados que producen sus propios frutos deshidratados que a menudo son más baratos que sus contrapartes con marcas propias. De todas formas, en términos de calidad de marca, los fabricantes tienen la ventaja sobre sus rivales supermercadistas, disminuyendo su poder de compra. En suma, el poder de negociaciones de los compradores es moderado en el mercado argentino.

Para el caso de los duraznos los factores a tener en cuenta son:

- Cuota de concentración del comprador vs. concentración de la empresa.

- Apalancamiento de la negociación.
 - Costo de cambio del comprador vs. costo de cambio de la compañía.
 - Disponibilidad de información del comprador.
 - Disponibilidad de productos sustitutivos existentes.
 - Sensibilidad del comprador al precio.
 - Precio total de la compra.
- **El poder de negociación de los proveedores**

El poder de los proveedores depende de la importancia que estos tengan.

La tendencia actual es tratar a los proveedores como socios de la empresa, y compartir con ellos el objetivo final de satisfacer las necesidades de nuestros clientes. La relación cliente-proveedor está cambiando.

Los factores tomados en cuenta para analizar el poder de los proveedores son: diferenciación del insumo, importancia del costo/calidad, existencia de insumos sustitutos, amenaza de oligopolio, prescindibilidad del comprador (empresa), independencia del comprador (empresa), tamaño del proveedor, costo de cambiar hacia otra industria.

Los duraznos son un insumo clave en la producción de duraznos deshidratados, y a pesar de que algunos grandes actores poseen o alquilan plantaciones, también las obtienen de terceros independientes. Como muchos de estos proveedores operan independientemente y en una relativamente pequeña escala, su influencia en el mercado es debilitada. Se puede afirmar que el poder de negociación de los proveedores es moderado en este mercado.

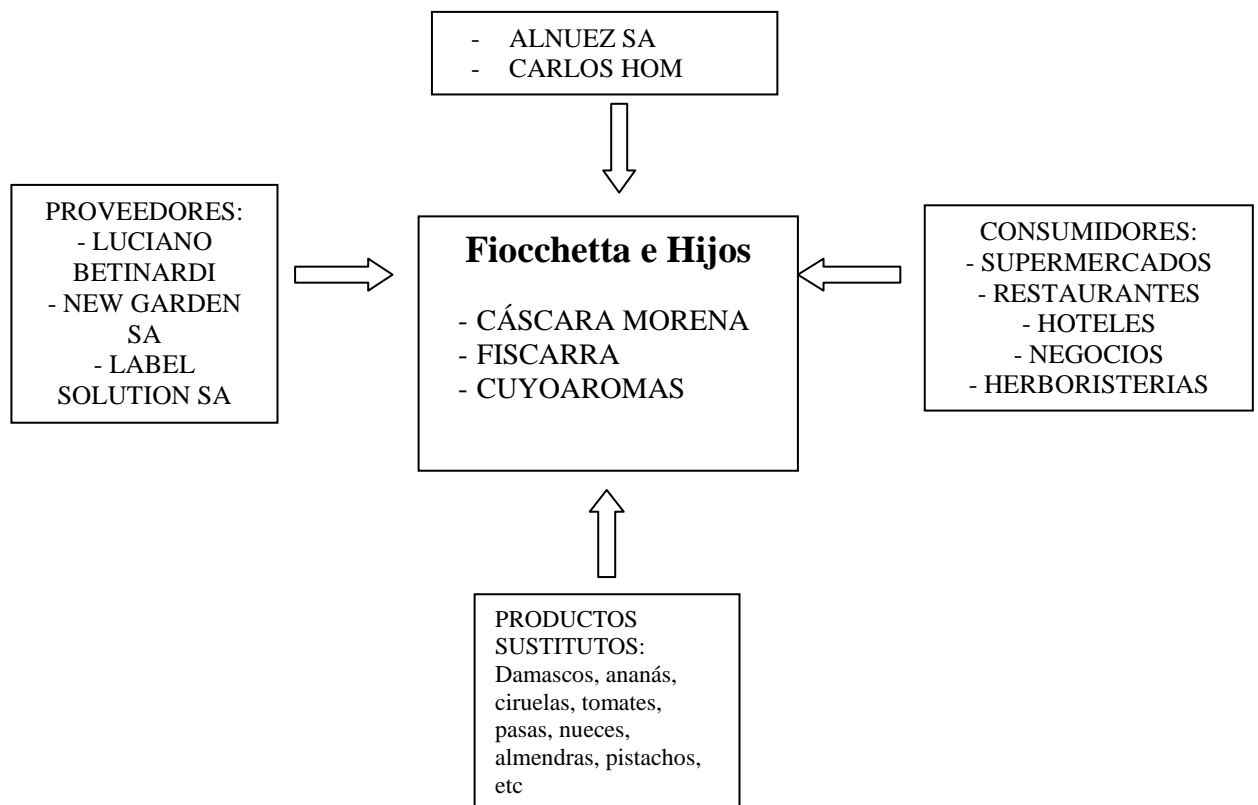
Factores a tener en cuenta:

- Grado de diferenciación de los suministros.

- Existencia de suministros sustitutivos.
- Concentración de proveedores vs. ratio de concentración de la firma.
- Costo de los suministros en relación a precio de venta del producto.
- Importancia del volumen para el proveedor.

Gráfico N°3

Análisis del sector industrial



Fuente: elaboración propia

2.1.1 Las ventajas competitivas

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

2.1.2 Las ventajas competitivas del durazno deshidratado

Las variables indispensables para construir una ventaja competitiva se refieren a las ganancias, conocimientos, capital, tecnología, habilidades o destrezas para producir y distribuir bienes y servicios con el mayor valor agregado posible para el consumidor.

Analizando concretamente a Fiocchetta e Hijos SRL se identifica que:

- Sus ganancias constituyen indefectiblemente el motor motivador para emprender y realizar esta actividad. Estas “ganancias” son consideradas como el principal factor de producción.
- La experiencia de la empresa, 22 años en el mercado, les ha permitido incrementar su conocimiento de la industria. Peter Drucker⁵ destacó la importancia de una teoría económica en la que se coloque el conocimiento en el centro de la producción de la riqueza ya que no se puede aumentar la productividad sin conocimiento, por ello con conocimiento, las máquinas sirven al trabajador y no al contrario, como sucedía en el siglo pasado. Fiocchetta e Hijos S.R.L. posee el conocimiento necesario para destacarse en el mercado por el tratamiento que le da a sus productos.
- Las habilidades o destrezas se adquieren con la capacitación y la práctica. Fiocchetta e Hijos S.R.L. no sólo ha desarrollado sus habilidades mediante la repetición de la misma labor, sino que ha puesto mucho empeño y dedicación para su perfeccionamiento consiguiendo mucho más que retribuciones económicas por su esfuerzo. De esta forma las habilidades han conducido con el tiempo al mejoramiento continuo del proceso, del producto y del servicio logrando destacar a esta empresa en el medio en que se mueve y estimulándola para la expansión hacia nuevos horizontes.

⁵ DRUCKER, P. (2003). La empresa en la sociedad que se viene. Madrid. Ed.: Empresa Activa.

Cabe destacar que Fiocchetta e Hijos SRL posee importantes fuentes de ventaja competitiva como la orientación del producto al cliente, una buena reputación de la empresa y una calidad superior a la de la competencia, fruto de las excelentes cualidades de los insumos seleccionados para la producción de duraznos deshidratados.

Con respecto al producto, las ventajas competitivas en el mercado local son:

- Imagen de marca en crecimiento.
- Calidad homogénea reconocida.
- Distribución propia.

2.2 Consumo interno

La superficie plantada en el país es de 27.240 has de las cuales 13.240 hectáreas son con destino a industria y 14.000 hectáreas son para consumo en fresco. La producción de duraznos nacional es de 361.100 toneladas de las cuales 140.000 son para consumo en fresco y 221.100 son para industria.

Durante el año 2013 la oferta de duraznos en fresco que se comercializó en el Mercado Central de Buenos aires fue de 27.372,5 toneladas⁶.

El consumo en Argentina es de 1 kilogramo por habitante por año.

2.3 Tendencia nacional

El durazno es uno de los frutales de clima templado que presenta mayor riqueza varietal y en la Argentina, se ve potenciado por la gran extensión en latitud y los diferentes climas que favorecen su producción en diferentes momentos del año. Argentina es el mayor productor de duraznos del MERCOSUR y se encuentra entre los tres principales oferentes del Hemisferio Sur, logrando que sus productos ingresen en los mercados del Hemisferio Norte en contra-estación.

⁶ CONSEJO DE PROFESIONALES DEL AGRO, AGROALIMENTOS Y AGROINDUSTRIA. (2015). Profesionales y cadenas agroindustriales. *AGROPOST* (138), 8-10.

Gráfico N° 4
Argentina: destino de la producción en % sobre el total.
Año: 2012



Fuente: DMA área frutas s/datos del INDEC

2.4 Producción nacional

En el contexto internacional, Argentina ocupa el sexto puesto mundial como productor de durazno para industria en un mercado concentrado y sin grandes variaciones en cuanto a la participación de cada país.

Argentina, si bien muestra algunas fortalezas, exhibe también debilidades. Entre los aspectos positivos, se destaca entre los grandes productores como el país que tuvo uno de los mayores crecimientos en el último quinquenio, entre 7 y 8 % tanto en producción como en área plantada. En la temporada 2011/12, el área implantada fue de 6.882 hectáreas y la producción alcanzó las 156.000 toneladas, de acuerdo a información del Instituto de Desarrollo Rural (IDR). Hoy la producción de durazno para industria supera las 200.000 toneladas⁷.

⁷ FRANCO, D. (2012). *Durazno en conserva*. Recuperado el 15 de Abril de 2015, de http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/conservas/productos/ConservaDurazno/Duraznos_conserva_2012_08Ago.pdf

2.5 Recapitulación

Resulta de interés para el proyecto realizar un breve resumen del precedente capítulo destacando los aspectos fundamentales del mismo.

- **Rivalidad existente entre las empresas:** para obtener resultados positivos en la lucha con otras empresas es recomendable buscar economías de escala, diferenciar los productos y desarrollar una imagen de marca cada vez más fuerte.
- **Amenaza de nuevos entrantes en el mercado:** ante la posibilidad de que se presenten nuevos competidores se pueden tomar ciertas decisiones que impliquen bloquear el acceso de éstos a los diferentes canales de distribución.
- **Productos sustitutos:** ante esta situación es importante analizar algunas variables. Se debe recopilar información sobre la propensión al cambio que tiene el comprador, se deben investigar los precios de los productos sustitutos y definir correctamente si el comprador percibe la diferenciación de los productos de la empresa.
- **Poder negociador del proveedor:** es de suma importancia mantener una excelente relación con el proveedor. Se debe transmitir un sentido de pertenencia a la empresa en donde el objetivo común sea la satisfacción de necesidades. En esta fuerza también se analizan variables como calidad de insumos, insumos sustitutos, costos, grado de concentración de proveedores, importancia del volumen de compra, etc.
- **Poder negociador de los clientes:** es una de las fuerzas determinantes puesto que los clientes son quienes toman la decisión final de compra. Éste poder negociador debe ser reducido al máximo por la empresa llevando a cabo una estrategia. Dicha estrategia debe ser minuciosamente diseñada luego de analizar aspectos como productos sustitutos, información brindada al cliente, diferenciación de productos propios, sensibilidad en cuanto a la variación de precio, etc.

Por el lado de las ventajas competitivas que tiene Fiochetta e Hijos SRL se destacan principalmente TRES: la elaboración un producto de calidad y altamente diferenciado, la experiencia que tiene la empresa en el mercado y el permanente desarrollo de habilidades.

Por último en lo que se refiere a la tendencia nacional se puede afirmar según los datos estadísticos anteriormente brindados, que Argentina es un país productor de duraznos que presenta indicadores de crecimiento año a año.

En las últimas temporadas la industria del durazno ha visto incrementar tanto la superficie implantada como el consumo interno. Esto coloca al durazno como uno de los productos atractivos para fomentar su desarrollo.

CAPITULO III

EL PRODUCTO Y LA EMPRESA

3.1 El producto

El producto elegido para la elaboración y posterior presentación de este proyecto de inversión son duraznos deshidratados. Generalmente los que se utilizan para el proceso de deshidratación son las variedades Bowen, Davis, Ross, Carson y Andros. La forma de presentación puede ser entero, en mitades o bien cortado en tiras.

Imagen N° 1

Duraznos deshidratados enteros y en tiras



Fuente: www.mercadolibre.com.ar. Visitado el 12/05/2015

3.1.1 ¿Qué es la deshidratación de frutas?

La desecación o deshidratación a la que son sometidas algunas frutas frescas es una operación destinada a reducir al máximo el contenido de agua en la constitución de la fruta, con el fin de paralizar la acción de los gérmenes que necesitan humedad para vivir. Para lograr este propósito, se recurre al calor natural (exposición al sol) o bien al artificial (utilización de hornos de combustión de leña o de carbón, gas o electricidad)⁸.

3.1.2 Conceptos básicos a tener en cuenta

El deshidratado de duraznos es una actividad tradicional en el sur mendocino. En estos frutos, el color naranja luminoso acompañado por un aroma adecuado son indicadores de una alta calidad. Cuando el producto seco está pálido u oscurecido indica que la fruta ha sido deshidratada sin la madurez adecuada, que se ha oxidado o que ha permanecido en almacenaje mucho tiempo. La oxidación es un proceso natural, el cual es controlado a través de la aplicación de compuestos azufrados. Esta aplicación se realiza generalmente quemando azufre mineral en un ambiente cerrado (durante 8 a 24 horas). Los principales inconvenientes de este método son la exposición del personal a los vapores de dióxido de azufre (SO₂), el control en la quema de azufre y en el nivel de SO₂ absorbido por la fruta.

En este sentido, la empresa utiliza un método sencillo, que reemplaza la técnica de quema de azufre mineral por una inmersión en una solución de metabisulfito de sodio (Na₂S₂O₅), cuya efectividad ha sido ampliamente probada en el INTA.

3.1.3 Etapas del procesamiento

- Cosecha: los frutos deben ser cuidadosamente seleccionados con un adecuado grado de madurez (firmes al tacto y de color uniforme).
- Transporte: debe realizarse en forma inmediata, en cajones de poco volumen, para impedir que el fruto sufra daños.

⁸ FUNDACION EROSKI. (2015). *Albaricoque Seco*. Recuperado en Abril de 2015, de <http://frutas.consumer.es/albaricoque-seco/>

- Lavado: se realiza para eliminar restos de tierra. Se debe utilizar agua potable a temperatura ambiente.
- Pelado: se realiza por inmersión del durazno en una solución de hidróxido de sodio (soda cáustica) al 2,5% (ejemplo 250g de soda en 9,750 litros de agua) a temperatura de ebullición. El durazno se coloca en bolsas cebolleras, se sumerge en la solución aproximadamente 1 ½ a 2 minutos (la piel torna verde oscura) y se retira colocándolos bajo un chorro potente de agua potable donde se termina de eliminar la piel y los restos de álcali. Con el pasaje de los duraznos por la solución de soda, se va neutralizando el álcali, por lo que se aconseja incorporar pequeñas dosis de soda para mantener la concentración (cuando el líquido se presenta cargado de impurezas renovarlo previa limpieza del recipiente que lo contiene).
- Corte en “mitades”, “tiras” o “enteros”: En el primer caso los duraznos se cortan a la mitad y se extrae el carozo. Para el segundo (“tiras”), se simula estar pelando con cuchillo extrayendo una “tira” de pulpa. La tercer opción “enteros” pueden ser con o sin carozo para obtener medallones (en el caso de ser sin carozo el descarozado se realiza en la etapa de deshidratado, ver etapa 8).

Imagen N° 2

Orejonos de duraznos descarozados



Fuente: www.mercadolibre.com. Visitado el 23/05/2014

- Sulfitado: se realiza mediante inmersión en una solución de metabisulfito de sodio al 10 % por un lapso de 10 minutos (ejemplo de dosificación: 1 kg de metabisulfito de sodio en 9 litros de agua). En el lavado, sulfitado y colocado en bandejas, utilizar siempre guantes y barbijo.
- Colocación de la fruta en bandejas: debe realizarse en una sola capa, sin amontonarla.
- Deshidratado: el mismo puede realizarse de dos maneras.
 - Desecado al sol: En tendedores, tiene una duración de 6 a 9 días para duraznos enteros dependiendo de la estructura utilizada y de las condiciones climáticas imperantes.
 - Deshidratado en horno: no sobrepasar los 60°C (para evitar oxidaciones no enzimáticas, pardeamiento). En el caso de los medallones el descarozado se realiza al alcanzar los frutos aproximadamente un 30 % de humedad y luego se continúa el deshidratado hasta una humedad final del 20 % (al igual que en los otros casos).
- Exudación: en este proceso se remueve la fruta con el objetivo de homogeneizar la humedad de un mismo lote, tiene una duración de 15 a 20 días.
- Almacenaje: el adecuado almacenaje del producto es fundamental para el mantenimiento de su calidad, el mismo debe realizarse en un ambiente oscuro, libre de humedad, con control de insectos y roedores.

3.1.4 Rendimiento

Para obtener 1 kg de durazno deshidratado se necesitan entre 5,5 y 8 kg de durazno fresco (dependiendo de la variedad).

En este proyecto el rendimiento tiene una relación de 7,5 a 1. Esto quiere decir que se necesitan 7,5 kg de duraznos frescos para obtener 1 kg de duraznos deshidratados.

3.2 La empresa: Fiocchetta e Hijos SRL

La empresa Fiocchetta e Hijos SRL nace en el año 1992 con visión de atender un segmento del mercado hasta ese entonces poco desarrollado. Dicho segmento era el de los frutos secos regionales.

En ese entonces los frutos secos y deshidratados eran consumidos solo para la elaboración de confituras y panificados. Es decir los mismos no eran vistos como un producto con amplias propiedades nutricionales.

La vision de Raúl Fiocchetta era formar una empresa familiar que se dedicara a satisfacer a sus consumidores con productos regionales de calidad, explorando nuevos terrenos en el consumo.

Para lograr este objetivo se buscó cambiar paulatinamente la concepción que estos productos tenían, ser un ingrediente en postres y confituras. Hoy se ha trabajado gradualmente y la concepción de los productos deshidratados apunta a transformarlos no sólo en un ingrediente sino en un alimento sano y rico en propiedades.

En sus comienzos Fiocchetta se dedicaba solo a la elaboración de futos secos como nueces y almendras ya que estos eran los llamados frutos locales. Con el paso del tiempo fue ampliando su segmento y vió una oportunidad en los llamados frutos deshidratados.

Hoy en día la empresa ha llevado a cabo con mucho esfuerzo y trabajo una expansión de sus posibilidades y cuenta entre sus líneas con productos como nueces, almendras, avellanas, castañas de cajú, pistachos, dátiles, ciruelas deshidratadas, damascos deshidratados, higos, duraznos, ananás, pomelos, manzanas, bananas, pasas de uva, arándanos, cranberries, tomates, cocos, hongos, etc.

También debido a la mencionada expansión comercializa productos en otros segmentos como semillas: de chía, amaranto, quinoa, amapola, sésamo, girasol, zapallo, lino; legumbres: lentejas, porotos, arroces; especias: ají dulce, ají picante, azafrán, condimento para arroz, comino, clavos de olor, nuez moscada, pimienta de cayena, pimienta blanca, pimienta negra, pimenton español, provenzal; y envasados: aceite de oliva, alcaparras y cerezas al marraschino.

Por último el objetivo de mediano plazo de esta empresa es atender las necesidades del consumidor final ya que actualmente se desempeña como proveedor del mercado mayorista nacional.

3.2.1 Misión, visión y valores

La empresa tiene muy bien definido cuáles son sus valores, la misión y la visión.

Definición de la visión empresaria

“Ser la empresa de frutos deshidratados y secos número uno de la región en calidad y servicio”⁹.

Definición de la misión empresaria

Fiocchetta e Hijos SRL, es una empresa abocada a la generación de valor en la producción de frutos deshidratados, deleitando a sus clientes desde hace 22 años.

En el ámbito nacional sus productos se comercializan principalmente en Buenos Aires, Mar del Plata, Rosario y Córdoba abasteciendo al mercado por canales indirectos en la búsqueda de la satisfacción de sus consumidores.

“Creamos valor mediante la calidad de nuestra materia prima, los procesos productivos, la responsabilidad, el compromiso y cumplimiento con cada miembro de la cadena de valor”¹⁰.

3.3 Cadena de valor

Para sistematizar los eslabones de la cadena de valor abarcando todos los frentes de análisis, se utilizará el esquema de Michael Porter.

Para analizar las fuentes de ventaja competitiva es necesario examinar las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan. La cadena de valor es la herramienta básica para esto, ya que disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. La cadena de

⁹ FIOCCHETTA, G. (4 de Junio de 2015). Entrevista personal . (L. BUSTOS, Entrevistador)

¹⁰ Ibidem

valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades llamado sistema de valor. El obtener y el mantener la ventaja competitiva depende de no solo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

Gráfico N° 5
Cadena de valor



Fuente: elaboración propia

Aquí, la cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización dividiéndose en dos tipos de actividades:

Las actividades primarias que conforman la creación física del producto, las actividades relacionadas con su venta y la asistencia post-venta, las cuales se dividen en:

- Logística interna: recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones: recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Ventas y marketing: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicios post-venta: actividades destinadas a mantener o realzar el valor del producto.

Estas actividades son apoyadas por las actividades secundarias, las cuales aparecen en la parte superior del **gráfico n° 5**:

- Infraestructura de la organización que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad, finanzas, etc.
- Dirección de recursos humanos que se encarga de la búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología que tiene a su cargo la obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- Abastecimiento que abarca los procesos de compra de los materiales.

Para Fiocchetta e Hijos SRL, el objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Se trata de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos para ello.

En cuanto a la logística interna, la recepción de la materia prima depende del tipo de producto.

Los insumos que llegan a la fábrica son recibidos por una persona a cargo de la admisión quien verifica las facturas con los stocks correspondientes. Posteriormente se dispone el almacenaje en el lugar adecuado al tipo de insumo recibido enviando al depósito, a cámara o a fábrica. Hay productos que requieren tratamiento especial por su condición, ya sea que tengan que ser almacenados en recintos refrigerados de la fábrica por ser perecederos, como es el caso de las frutas en fresco, o que por su potencial combustibilidad deban ser almacenados en el sector más alto, como es el caso de las cajas de madera o cartón.

En cuanto a operaciones, éstas, se pueden simplificar en diferentes procesos para su mejor visualización y simplificación de tareas:

- Limpieza de equipos y del lugar de trabajo. Se desarmen los equipos pieza por pieza, lavándose y desinfectándose con detergentes alcalinos para lograr asepsia total; esta acción se ejecuta al comenzar y terminar el día, o al tener que utilizar. Durante la producción, el personal utiliza uniformes provistos por la empresa que constan de zapatillas antideslizantes, pantalón, chaqueta, barbijo, cofia y guantes de látex. Toda persona que ingrese al recinto de elaboración debe higienizarse obligatoriamente.

- Todos los insumos que se van a usar en la preparación y envasado del producto están en orden y en óptimas condiciones para utilizarse en el momento.
- Armado de los productos.
- Envasado y posterior almacenaje. El envasado se realiza de dos maneras, puede ser al vacío o en atmósfera compensada. Una vez terminada la elaboración de los productos, los mismos son almacenados en lugares frescos, secos y apartados de la luz solar.
- El servicio de apoyo técnico es realizado por Gonzalo Fiocchetta para cubrir las emergencias que existieran en cuanto a la maquinaria utilizada en el proceso productivo.

Se destaca lo siguiente:

- la higiene mantenida por la empresa.
- la calidad de los insumos con los que trabaja.
- la maquinaria que posee.
- la experiencia en el rubro que permite optimizar los recursos y los procesos lo que trae como resultado que cada producto obtiene el mejor tratamiento que se le puede brindar.

En cuanto a logística externa, en primer término se trasladan los productos desde los almacenes de fábrica hacia la empresa de transporte contratada según el destino y a partir de allí se derivan a los clientes.

Para la distribución del producto existe:

- Venta directa en fábrica.
- Venta a través de canales indirectos en Buenos Aires.
- Venta a través de canales indirectos en Córdoba.
- Venta a través de canales indirectos en Rosario.
- Venta a través de canales indirectos en Mar del Plata.

La empresa ha experimentando, con el tiempo, la manera de lograr mayor satisfacción del cliente logrando otorgar valor agregado a sus productos. Manteniendo estándares de calidad e higiene ha conseguido satisfacer a sus clientes. De esta manera se han perfeccionando todos los elementos del proceso productivo alcanzando la diferenciación respecto de la competencia.

En lo que se refiere al producto, la diferenciación en calidad, se obtiene utilizando métodos físicos y no químicos para su elaboración, o sea, todos los procesos de conservación se hacen controlando temperatura y desarrollos bacteriológicos sin utilizar productos conservantes, ni colorantes de ninguna especie.

Concerniente al servicio, se intenta que la atención en la fábrica sea lo más rápida posible capacitando al personal para ello, mientras que en la distribución, la entrega de los productos intenta hacerse en tiempo y forma incorporando para ello vehículos tipo furgón o camiones pequeños.

El concepto que se intenta transmitir con la comunicación es que la empresa logre un posicionamiento de marca que haga que el consumidor habitual la recuerde fácilmente. Paralelamente se intenta generar un punto de atracción de la demanda aplicando ofertas y promociones.

En materia de política de precios, se deduce que en plaza hay marcas con niveles de precios menores, pero esas diferencias se deben precisamente a la calidad y posicionamiento de esas marcas. Con respecto a este tema, Fiocchetta e Hijos tiene entre sus objetivos primordiales mantener niveles de calidad que satisfagan las expectativas de los clientes aunque los procesos y costos de los insumos con que se emplean obliguen a trabajar con precios más altos.

Durante el año se realizan distintas promociones tanto para fomentar el consumo de determinados productos como para contrarrestar la estacionalidad en las ventas.

Hablando de infraestructura, la experiencia de los gerentes colabora con la solidez de la empresa, como se muestra a continuación los mismos llevan en este rubro más de dos décadas.

Cuadro N° 1**Estructura organizativa**

| Fiocchetta e Hijos SRL | | |
|------------------------|---------------------------|------------------------|
| Nombre | Cargo | Antigüedad en el cargo |
| Raúl Fiocchetta | Gerente General | 22 años |
| Gonzalo Fiocchetta | Gerente de Producción | 6 años |
| Melina Fiocchetta | Gerente de Administración | 4 años |
| Matías Fiocchetta | Gerente de Marketing | 3 Años |
| Alejandro Echenique | Operario de Producción | 22 años |
| Sergio Agnelo | Operario de Selección | 22 años |
| Emilio Gómez | Operario de Producción | 10 años |
| Lucas Genestal | Operario de Depósito | 10 años |

Fuente: elaboración propia

La capacidad instalada oscila los 450.000 Kg. anuales contando con maquinarias de última generación que permiten acompañar el constante crecimiento de la demanda que enfrentan.

Tomando como referencia al recurso humano, Melina Fiocchetta es la persona responsable para el reclutamiento y en forma conjunta con Raúl y Gonzalo Fiocchetta llevan adelante la capacitación del personal que ingresa. También está en funcionamiento un cronograma de horarios que se chequea diariamente por si se producen ausencias, de manera de poder sustituir las vacantes con los reemplazos correspondientes evitando repercusiones en la calidad del servicio prestado al consumidor.

En temporada alta desde Noviembre a Abril hay aproximadamente 30 empleados y en baja desde Mayo a Octubre rondan los 9 que son justamente los que conforman la planta permanente. En dicho personal se halla a quienes ocupan diferentes puestos en la fábrica.

Analizando la tecnología se puede decir que periódicamente se visitan ferias para obtener información sobre productos, insumos y equipamiento a nivel nacional e internacional.

Para el equipamiento y los gastos generales, se prevé la estacionalidad del producto utilizando el capital disponible para invertir en nuevos procesos productivos. Así, con los remanentes se compran nuevas máquinas.

No hay un programa explícito de inversión a largo plazo. Se tiene una idea de lo que se quiere hacer pero se van concretando con el capital disponible.

Por último y teniendo en cuenta el abastecimiento, los productos se elaboran y venden en el ciclo de un mes lo que no permite llenar los almacenes con mucha anticipación. Existe alta velocidad de recuperación, o sea la reposición se logra permanentemente porque hay maquinarias suficientes para evitar los quiebres de stock. Los productos pueden almacenarse durante cierto tiempo pero la rotación es mensual porque se busca optimizar los recursos sin tener capital inmovilizado.

3.4 Tecnología

Capacidad instalada y capacidad ociosa: Actualmente con la capacidad instalada se pueden producir aproximadamente 30.000 kilogramos anuales de duraznos deshidratados. Asumiendo, por defecto, una pérdida de producción anual igual al 15% se calcula que con la tecnología existente se obtiene una producción real de 25.500 kg anuales. Si se toma en cuenta que el 72% de dicha producción real se destina al mercado interno, se obtiene como resultado que la empresa cuenta con una capacidad ociosa real del 28%.

En cuanto al tipo de maquinaria, se cuenta con la tecnología suficiente acorde a las tendencias de la industria. Por otro lado, la maquinaria se ha ido renovando con el correr del tiempo para agilizar la producción.

Las máquinas que se utilizan constan de: lavadoras, tamañadoras, envasadoras al vacío, seleccionadora óptica, etc.

3.5 Cantidad de empleados

Fiocchetta e Hijos SRL es una empresa familiar donde el Sr. Raúl Fiocchetta sigue tomando decisiones importantes en lo referente a la actividad y, por consiguiente, desarrolla formalmente el gerenciamiento

Por otro lado Raúl, cuenta con la colaboración de sus hijos Gonzalo y Melina y de su sobrino Matías; en diferentes áreas.

Se toman las decisiones en forma conjunta, consensuadas según los intereses de los gerentes, que son los miembros de la Familia Fiocchetta.

Empleados:

Promedio temporada alta: 30 empleados.

Promedio temporada baja: 9 empleados.

3.6 Ventas anuales

Por motivos de confidencialidad, se evita dar información detallada de la situación patrimonial, económica y financiera de la empresa, sin embargo, se puede afirmar que la institución está en condiciones de estabilidad poniendo a disposición de quien lo requiera los datos que explícitamente se soliciten.

La empresa no posee pasivos no corrientes a la fecha, teniendo una estructura patrimonial sólida que le permitiría adquirir los créditos que solicite. Los requerimientos de capital de trabajo son cubiertos por capital propio.

3.7 Exportaciones realizadas

La gestión en comercio exterior se realiza en forma directa recurriendo a profesionales en lo referente al Despacho de Aduanas, Transporte, Sanidad de los Alimentos, Publicidad, Logística, etc. para la obtención de mejores resultados.

En los últimos 6 años, se ha exportado en varias oportunidades. Uno de los desafíos de este proyecto es que la empresa exporte duraznos deshidratados puesto que nunca ha realizado dicha actividad con este producto.

Los productos exportados, básicamente, se dividen en: nueces, almendras, pistachos, castaña de cajú, damascos deshidratados, ciruelas deshidratadas, tomates deshidratados, etc.

3.8 Análisis de variables internas y externas de la empresa

Con los datos recolectados se realiza un análisis de fortalezas y debilidades como dividiendo el trabajo en varios temas específicos.

Para la elaboración de dicho análisis se toman diversas variables que interesan al proyecto, comenzando por una de las más importantes, como es la dirección estratégica de la compañía.

El análisis en cuestión se enfoca en destacar los aspectos que influyen positiva y negativamente en la actividad de la empresa.

Cuadro N° 2
Dirección general de la empresa

| Fortalezas | Debilidades |
|--|---|
| Por ser una empresa familiar, la toma de decisiones se realiza en forma conjunta, lo que permite optimizar los recursos buscando maximizar los beneficios sin perjudicar el nombre de la sociedad. | Si bien es una empresa que se adapta a los cambios, suele tener problemas para anticiparse a ellos. |
| La experiencia en el rubro les permite ampliar los conocimientos de los mercados, la competencia y la producción. | No posee buenas herramientas de planificación sistematizadas. |
| El hecho de que las decisiones sean tomadas en forma conjunta posibilita que todos los integrantes de la cúpula directiva estén aportando nuevas ideas en forma permanente. Esto se traduce en un desarrollo de creatividad constante. | El no contar con planificación sistematizada, hace que muchas veces se tomen decisiones encontradas por parte de los familiares llegando, incluso, a interferir uno en el área de otro, cuando considera que es importante hacerlo. |

Fuente: elaboración propia

Cuadro N° 3
Promoción

| Fortalezas | Debilidades |
|---|--|
| La principal fortaleza es la calidad de los productos. | No se aplican políticas de comercialización, ni desarrollos de políticas de marketing. No se realiza publicidad en medios. |
| La política de precios es coherente con la calidad de los productos. | No cuentan con un soporte promocional como folletería, banners, etc. |
| Solo tiene dos formatos de comercialización, es decir la venta directa de fábrica y los distribuidores lo cual trae como resultado que el proceso de venta sea simple y sin la utilización de muchos intermediarios | . |

Fuente: elaboración propia

Cuadro N° 4
Tecnología

| Fortalezas | Debilidades |
|---|--|
| Se presta atención permanentemente a las tendencias de la industria en general. | Falta de plan de crecimiento de la planta de producción. |
| Se cuenta con tecnología más que aceptable si se tiene en cuenta que la empresa es una organización familiar. | Obsolencia informática. |
| | Falta de sistema de gestión. |

Fuente: elaboración propia

Cuadro N° 5
Producción

| Fortalezas | Debilidades |
|--|---|
| Existe un eficiente conocimiento del proceso productivo. | La capacidad productiva de duraznos deshidratados es significativamente menor a la de sus otros productos |
| No hay dependencia de la mano de obra calificada. | No hay planes de aumentar la producción de duraznos. |
| Proceso productivo estable. | |

Fuente: elaboración propia

Cuadro N° 6
Recursos humanos

| Fortalezas | Debilidades |
|---|---|
| La antigüedad de los empleados “maestros” permite potenciar la instrucción de los nuevos ingresantes. | Para la selección del personal no se aplica un método sistemático. |
| Se capacita a los empleados periódicamente | No existe un organigrama funcional-operativo. |
| | Las políticas de recursos humanos no se encuentran adecuadas a la situación actual. |
| | No hay planificación formal de la capacitación. |

Fuente: elaboración propia

Cuadro N° 7
Costos y precios

| Fortalezas | Debilidades |
|---|--|
| Los precios son acordes a la calidad. | No tiene una imagen de marca muy desarrollada. |
| Existencia de economías de escala por los volúmenes producidos. | No existe un sistema de ingeniería de costos. |

Fuente: elaboración propia

Cuadro N° 8
Productos

| Fortalezas | Debilidades |
|--|--|
| Posee una amplia variedad de productos dentro de los que se conocen como frutos secos. | Los duraznos deshidratados son el producto de menor rotación con el que cuenta la empresa. |

Fuente: elaboración propia

3.8.1 Análisis de oportunidades y amenazas

A continuación se analizarán las oportunidades y amenazas que pueden darse en los diferentes ámbitos. Se tendrán en cuenta escenarios políticos, socioculturales financieros, etc.

Cuadro N° 9
Ámbito gubernamental

| Oportunidades | Amenazas |
|---|--|
| El tipo de cambio actual se muestra al alza lo cual favorece las exportaciones. | Existe caos institucional en Argentina lo que no favorece en absoluto a ninguna empresa que quiera crecer. La incertidumbre generada por las políticas mediáticas va en detrimento de la estabilidad con las consecuentes restricciones en las inversiones. |
| Las políticas de fomento a las exportaciones y al desarrollo de producción nacional constituyen un factor muy estimulante. | Dado que cada país posee sus propias certificadoras, normas y legislación, los procesos que llevan a obtener un mismo producto pueden diferir en mayor o menor grado entre uno y otro país, con los consiguientes problemas en las barreras higiénico-sanitarias para las exportaciones. |
| Existe un sistema denominado SGP (sistema generalizado de preferencias) en el cual se obtiene una ventaja importante en materia arancelaria. Dicho sistema es una herramienta que fomenta el ingreso al mercado de los países en vías de desarrollo | Existe una fuerte política fiscal expansiva que genera desequilibrios en precios y productos. Esto hace que el mercado reaccione con subas de precio al no existir inversiones en el sector productivo acordes a la demanda. |
| | La inflación es un tema de discusión en Argentina al igual que la credibilidad en los organismos de control. |

Fuente: elaboración propia

Cuadro N° 10
Ámbito sociocultural

| Oportunidades | Amenazas |
|--|---|
| En Alemania hay una tendencia a estimular el consumo de frutos deshidratados marcando sus valores nutricionales. | En Alemania existe una cultura muy nacionalista que podría ir en perjuicio de la captura de ese mercado. |
| | La globalización de los mercados es un fenómeno que juega en contra de la empresa por la poca reacción al cambio que tiene. |

Fuente: elaboración propia

Cuadro N°11
Ámbito financiero

| Oportunidades | Amenazas |
|--|--|
| La devaluación del peso argentino resulta un factor importante para desarrollar políticas de exportación. | Las tasas de interés en el país siguen siendo altas con respecto a otros países. |
| La seguridad de las cobranzas en Alemania permite proyectarse y hacer uso de los fondos con menos incertidumbre. | Algunos insumos tienen un costo unitario relativamente alto. |

Fuente: elaboración propia

Cuadro N° 12
Mercado

| Oportunidades | Amenazas |
|--|--|
| Alemania es un país con un consumo creciente de fruta deshidratada en Europa. | Los supermercados entran al mercado con marca propia. |
| La población mundial está cada vez más sesgada hacia el consumo de frutos deshidratados. | Presión de productos sustitutos directos como deshidratados de pasas de uva e indirectos como snacks de papas fritas o maní. |
| Fuerte presencia de Alemania en los mercados emergentes. 1/3 de sus importaciones provienen de dichos países en vías de desarrollo. | Hay una explosión productos deshidratados en el mercado que llevan a que la competencia se torne cada vez más exigente |
| El sector primario es el de menor relevancia en el PBI Alemán | Existe un número considerable de empresas que se dedican a este rubro. |
| Dado el gran tamaño del mercado alemán, las oportunidades existentes en el sector de alimentos y bebidas son muy variadas para los exportadores de todo el mundo. Especialmente la creciente demanda de alimentos saludables y los productos ecológicos | Alemania es un país que tiene un importante consumo de frutos deshidratados. |

Fuente: elaboración propia

En el análisis precedente se evalúan las principales amenazas y oportunidades que los productos podrían enfrentar y ayuda a la gerencia a anticipar sucesos positivos o negativos importantes que podrían afectar a la empresa y sus estrategias. Es una herramienta que permite tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

CAPÍTULO IV

MERCADO OBJETIVO: ALEMANIA

4.1 Ficha país

- Nombre oficial: República Federal de Alemania (Bundersrepublik Deutschland).
- Capital: Berlín.
- Área (Km2): 357.022
- Población (2013): 80.889.505 habitantes.
- Unidad monetaria: Euro (€).
- Idioma oficial: alemán.
- PBI total (USD): 3.853 billones.
- PBI per cápita (USD): 47.627,39.

Imagen n° 3
Bandera de Alemania



Fuente: www.google.com. Visitado el 20/06/2015

Mapa N° 1
Principales ciudades de Alemania



Fuente: www.wikipedia.com. Visitado el 20/06/2015

4.2 Panorama general

La República Federal de Alemania (Bundersrepublik Deutschland), es el país, más importante en materia económica y comercial de la Comunidad Económica Europea. A su vez es la cuarta economía del planeta y está entre los 2 mayores jugadores del comercio internacional.

Su posición estratégica en el globo, formando el centro del mundo y de Europa le ofrece la ventaja indiscutible.

Asimismo es el país con mayor población de Europa, sin contar a Rusia occidental. Es un país sorprendente por su enorme desarrollo económico, especialmente si se consideran sus crisis políticas, económicas y bélicas de los últimos 100 años.

Socialmente se distingue por ser un país con una gran diversidad étnica. Tiene muchos inmigrantes provenientes de Turquía especialmente. Esto es debido a su escasez relativa de población joven. Es uno de los pocos países del mundo cuya población se irá reduciendo con los años de mantenerse las tasas de natalidad.

Su gente se distingue por ser ordenados, respetuosos y exigentes consumidores. Asimismo hay una gran equidad de PBI per cápita, lo que ofrece las mismas calidades de consumo para el total de la población.

4.3 Alemania en el contexto internacional

Es identificado como el motor de la Unión Europea, dispone de la economía más potente y sólida de la Eurozona, lo que se evidenció en la última crisis internacional y su modalidad de líder y rescatista. Sus indicadores macroeconómicos son una referencia indiscutible a nivel internacional, mostrando desde hace décadas unos claros índices de modernidad y fortaleza.

Es el cuarto país del mundo por PIB (recientemente superado por China) y el quinto país según el Índice de Competitividad Global calculado por el Foro Económico Mundial. Además, Alemania ocupa el puesto n° 12 a nivel mundial en el ranking de los países con mayor renta per cápita.

Otros datos dan fe de su sólido y completo desarrollo en todos los aspectos, tal como indica la Eurostat, por ejemplo en que Alemania es el país con más camas en hospitales. En la siguiente tabla se puede comprobar el contexto socio-económico de Alemania a partir de datos del Banco Mundial, Eurostat y el Foro Económico Mundial¹¹.

¹¹ FUNDACION WIKIMEDIA INC. (20 de Mayo de 2001). www.wikipedia.org. Recuperado el 12 de Junio de 2015, de https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Alemania

4.4 Importancia económica del país

La economía de Alemania es la cuarta economía más poderosa del mundo después de la de Estados Unidos, Japón y China. Es el segundo mayor exportador mundial y el segundo país con un superávit comercial mayor. Asimismo, es considerado el motor económico de la Unión Europea (UE).

4.5 Alemania en la economía de la Unión Europea

Alemania es económicamente la nación más poderosa de los países que componen la eurozona y de Europa en general, seguida de Francia y del Reino Unido (que no pertenece a la Eurozona). Francia es considerada su principal socio comercial dentro de Europa.

El puerto más próspero de Europa es el de Hamburgo que, según las estimaciones, pronto rebasará al puerto de Rotterdam como el de mayor movimiento en el continente.

La moneda anterior de Alemania era el marco alemán; desde el 1 de enero de 2002 es el Euro, cuyo banco emisor, el Banco Central Europeo (BCE) tiene su sede en la ciudad alemana de Fráncfort del Meno.

4.6 Comercio exterior

Alemania se sitúa en la primera posición exportadora gracias a su alto peso del sector industrial llegando a un 84% según datos del 2004. A su vez es el segundo país que más exporta apenas superado por China en el 2010 y es el país con segundo mayor superávit comercial del mundo. La industria automotriz es el sector que más divisas genera.

Desde 1950 Alemania ha sufrido apenas durante los dos primeros años déficit en su balanza comercial.

Este altísimo desarrollo del comercio internacional, se debe a que Alemania es un atractivo enorme de inversión extranjera, debido a su alto nivel educativo, social, y productivo. También posee una desarrollada infraestructura de servicios y transporte que permite catapultar cualquier producto a cualquier rincón del mundo, siendo el punto de salida y llegada de muchos productos europeos.

Según la OMC es el tercer importador mundial y absorbe el 7,4% de la oferta internacional. En este mercado predomina la calidad, eficiencia, estandarización. Debido a esto es un referente en lo que refiere a materia normativa.

En 2010 exportó por un total de 951.000 millones de euros e importó la cifra de 797.600 millones de euros, lo que implica un aumento del 18,5% en exportaciones y 20% en importaciones según el año 2009.

El producto más exportado con un 16,6% fueron los vehículos a motor y sus partes. La maquinaria con un 14,5% y productos químicos con 9,4% le siguen en orden. Aproximadamente el 53% del total de sus exportaciones son a países de la UE. Sus principales socios comerciales son Francia, Países Bajos y fuera de Europa EEUU y China.

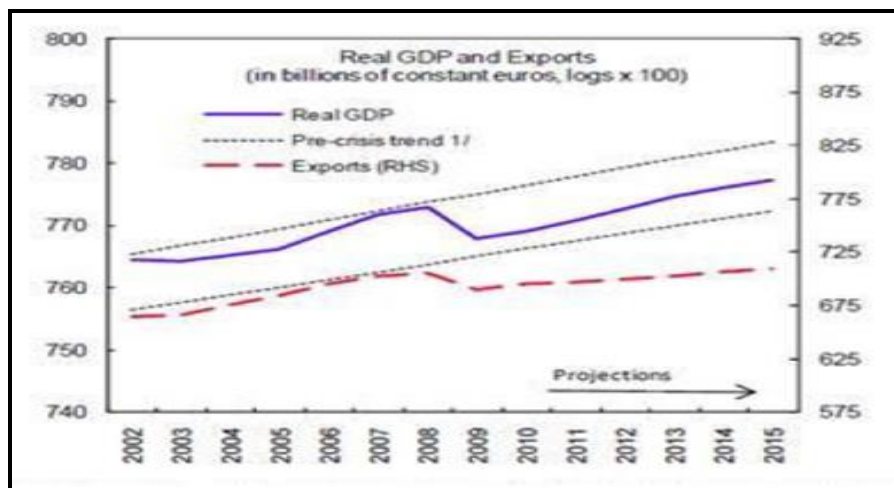
Sus principales proveedores son en orden de importancia; Países Bajos, Francia, Bélgica, China, Italia, Reino Unido, Austria, EEUU, Suiza, Rusia.

Los principales importadores de Alemania son: Francia, EEUU, Reino Unido, Italia, Países Bajos, Austria, Bélgica, España, Suiza, Polonia.

Debido a su alta dependencia del consumo internacional, Alemania, vio afectada su balanza durante la crisis del 2008, la cual fue la peor crisis Alemana desde la segunda guerra mundial. Tuvo una recesión del 5%, pero ha sabido superar con éxito esa caída. Prácticamente 1 de cada 4 euros proviene del comercio exterior y 1 de cada 3 empleos depende del comercio exterior. La tendencia tal como muestra el gráfico para el mediano plazo es muy prometedora¹².

¹² INSTITUTO VALENCIANO DE LA EXPORTACION. (10 de Junio de 2012). *Informe Alemania 2011*. Recuperado el 20 de Junio de 2015, de <http://www.ivex.es>

Gráfico N° 6
Alemania: tendencias del PBI y exportaciones



Fuente: FMI Informe Alemania

4.7 Mercado alimenticio

El mercado alemán en lo que alimentos se refiere tiene altísimos estándares de calidad, normativas y en los últimos años se ha visto que presta especial atención a los alimentos naturales, y productos provenientes de empresas que aplican Responsabilidad Social Empresaria.

El acceso al mercado Alemán es bastante conveniente. La Unión Europea tiene principios liberales, por lo que las trabas son mínimas o inexistentes, especialmente para alimentos.

Alemania representa el mayor mercado europeo para productos alimenticios. El sistema de distribución alimenticio, tal como es en la mayoría de Europa, está organizado y concentrado en torno a grandes grupos, con sub-cadenas propias y establecimientos propios.

Las posibilidades de acceso del productor o exportador al mercado alimenticio se reducen a 4:

- Agente comercial: actúa como intermediario ofreciendo un servicio, vende la mercancía y rinde cuentas.
- Importador: es quien realmente compra la mercadería
- Comercio mayorista: hacen el papel de importador y distribuidor

- Centrales de compra: para cadenas de distribución, llegando a las filiales. Se ubican tanto en Alemania como en país exportador.

El comercio minorista alimenticio en Alemania se estructura de la siguiente forma:

SB-Warenhaus (gran hipermercado): autoservicio situado fuera del centro de las ciudades, con superficies superiores a los 5.000 m². Cuentan con amplio surtido de alimentos y otros productos.

Verbrauchermarkt / Großer Supermarkt / Supermarkt (Supermercado de Alimentación): autoservicio con surtido único en alimentación y superficie entre 500 y 5000 m².

Warenhaus / Kaufhaus (Grandes Almacenes): se ubica en el centro de las ciudades, con grandes surtidos en rubros textil, hogar, etc, separado por departamentos.

Warenhaus / Kaufhaus (Grandes Almacenes): tienda de alimentos de 400 m² aproximadamente.

Discountgeschäft / Hard-Discount / Großdiscounter (Tiendas de Descuento): tienda de alimentación con superficie aproximada de 700 m², que ofrece buenos precios y compite en base a ofertas. Incluye otros productos no alimenticios.

Los primeros 10 grupos de distribución poseen el 86,2% del share del área de comidas. Los primeros 30 llegan al 97,9%, por lo que el resto apenas tiene el 2,1%. Lo peor de todos es que las previsiones apuntan a una mayor concentración y alianzas del sector¹³.

¹³ INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR. (2006). *Perfiles de los principales grupos de la distribución agroalimentaria en Alemania*.

Cuadro N° 13
Alemania: empresas dominantes del mercado distribuidor.
Año 2013

| | Empresa | Propiedad | Ventas brutas (€ Mill.) | Porcentaje alimentación | Empresa |
|----|------------------------|-----------|----------------------------|----------------------------|------------------------|
| 1 | Edeka-Gruppe | alemán | 35.750 | 85,7% | Edeka-Gruppe |
| 2 | Metro-Gruppe | alemán | 31.930 | 46,2% | Metro-Gruppe |
| 3 | Rewe-Gruppe | alemán | 31.209 | 71,6% | Rewe-Gruppe |
| 4 | Schwarz-Gruppe | alemán | 22.700 | 81,2% | Schwarz-Gruppe |
| 5 | Aldi-Gruppe | alemán | 23.000 | 81,0% | Aldi-Gruppe |
| 6 | Tengelmann-Gruppe | alemán | 14.262 | 58,6% | Tengelmann-Gruppe |
| 7 | Karstadt/Quelle | alemán | 12.500 | 2,2% | Karstadt/Quelle |
| 8 | Lekkerland-Tobaccoland | alemán | 7.233 | 96,0% | Lekkerland-Tobaccoland |
| 9 | Schlecker | alemán | 5.600 | 95,0% | Schlecker |
| 10 | Globus | alemán | 3.570 | 55,0% | Globus |

Fuente: EHI & M+M Eurodata

4.8 Demanda general

Le demanda actual se ha visto fuertemente afectada debido a la crisis del 2008 que afecto fuertemente a este país. Esto ha generado una transformación de la demanda y los puntos de consumo.

La entrada de “discount” al mercado, es decir empresa con precios bajos o muy bajos que se caracterizan por dejar de lado elementos como mejor servicio o presentación, para ofrecer lo mismo en mejor precio. Asimismo manejan una oferta muy limitada con respecto a hipermercados. Hoy todas las clases sociales de Alemania acuden a los discounts. Este crecimiento del sector ha sido a expensas de la venta tradicional callejera en puestos o tiendas. Además estos puntos de ventas, no tenían el control adecuado sobre productos perecederos, dando como resultado su progresiva y lenta desaparición.

Los hogares alemanes dedican un 12% de sus gastos a alimentación.

4.9 Demanda de frutos deshidratados

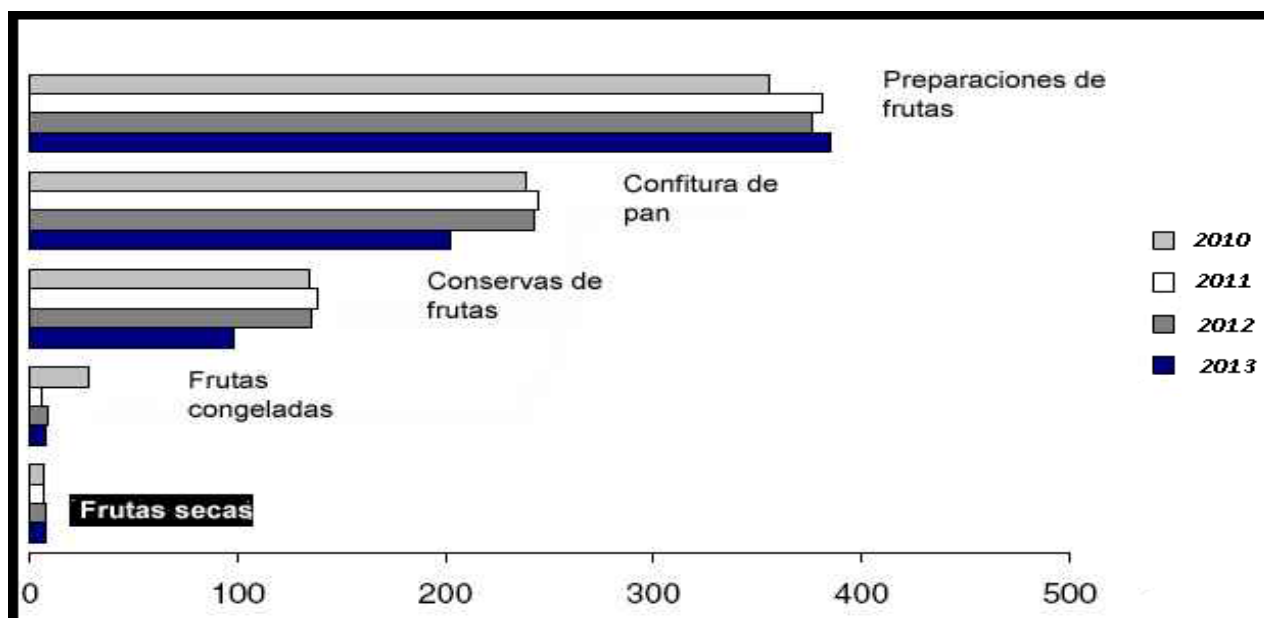
Con respecto al sector particular de los frutos deshidratados, Alemania es un líder en consumo mundial. En Alemania el consumo de deshidratados está socialmente considerado como un alimento nutritivo y rico. Los deshidratados más consumidos son aquellos que conforman un mix de frutos. Muchas empresas cuentan con máquinas expendedoras que tienen una alta aceptación.

Existen tiendas llamadas “Weltladen” (tiendas del mundo), donde uno puede encontrar productos de rincones de todo el mundo y es acá donde el durazno deshidratado puede fácilmente encontrar su nicho junto a otros cientos de productos.

4.10 Consumo aparente

Se destaca que en cuanto a los duraznos deshidratados casi no hay producción comercial en Alemania. Es decir que el mercado se abastece exclusivamente por medio de importaciones.

Gráfico N° 7
Alemania: volúmenes de producción de frutas (en toneladas).
Años 2010 - 2013



Fuente: Oficina Federal de Estadísticas, BMELV.

El consumo aparente en los últimos años viene dado por los datos proporcionados del **cuadro N° 14**. Se destaca que en cuanto a los duraznos deshidratados casi no hay producción comercial en Alemania. Es decir, el mercado se abastece exclusivamente por medio de importaciones. Se considera una producción igual a 0 debido a que los valores demostrados en el **gráfico N° 7** no superan las 50 toneladas.

Cuadro N° 14
Alemania: consumo aparente en kilogramos.
Años 2010 - 2013

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Producción | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Importación | 143.000.000 | 150.000.000 | 153.000.000 | 176.000.000 |
| Exportación | 20.000 | 25.000 | 29.000 | 35.000 |
| Consumo aparente | 142.980.000 | 149.975.000 | 152.971.000 | 175.965.000 |
| Consumo per cápita (kg/pers.) | 1,76 | 1,85 | 1,89 | 2,17 |

Fuente: elaboración propia

4.11 Estandarización en la Unión Europea

La UE hace muchos años comenzó su proceso de armonización de estándares, para así eliminar las diferencias entre los países, unido a la legislación europea para garantizar la salud y seguridad de los consumidores de toda la UE de manera equitativa.

Las reglamentaciones técnicas que los productos deben cumplir han dado lugar a una homologación.

Adicionalmente existen requisitos técnicos jurídicamente vinculantes, pero impuestos por las costumbres y prácticas normales del mercado en los que se destacan la obtención del símbolo GS (seguridad comprobada); otro símbolo o marca es el ABE para vehículos y sus piezas; el RAL para productos de gran consumo; el Ángel Azul para productos ecológicos y el Punto Verde para la recuperación y reciclado de envases y embalajes dentro del llamado Sistema Dual Alemán. Las normas de calidad ISO serie 9000, son elementos de gran valor para empresas con alta competitividad.

CENELEC, CEN y ETSI son los 3 organismos europeos de estandarización, los cuales elaboran los Estándares Europeos (Normas EN) para diferentes sectores.

4.12 Normas técnicas

En Europa debido a la complejidad de sus consumidores, cada vez se presta mayor atención en el campo de la seguridad, salud, medio ambiente, calidad y desarrollo sustentable, así como la responsabilidad Social empresarial. Los productos que saben cumplir con estos requisitos son los que tienen mayor preferencia entre los consumidores.

Los controles que se aplican para toda la UE son: control de calidad a la Importación (COCAL), Inspección Sanitaria se Importación (SANIM), Inspección fitosanitaria (FITIN), Inspección Veterinaria de Importación (VETER), entre otros.

4.13 La situación de los alimentos

Para el caso de productos alimenticios se utiliza el “Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP)”. Establece que las empresas alimenticias deben identificar cada etapa dentro de sus actividades, en donde se establece los procedimientos de seguridad para el manejo de los alimentos, en cuanto al proceso, empaque, transporte, comercialización, etc.

Los ingredientes para alimentos están regulados bajo directivas para endulzante (94/35/EC), colorantes (94/36/EC) y otros aditivos (95/2/EC). Todos estos elementos relativos a alimentos, son los que nos merecen mayor relevancia debido al peso de argentino en este sector y a nuestra empresa especialmente.

Normas ISO: las más usadas son la ISO 9000 aplicable al establecimiento y control del sistema de calidad y la ISO 14000 aplicable al cuidado del medio ambiente.

4.14 Protección de patentes y marcas

Alemania adhiere al convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial y del Convenio que establece la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). En cuanto a Marcas, forma parte del Arreglo de Madrid y su Protocolo.

4.15 Normas relacionadas a la conservación del medio ambiente

Con respecto al control de residuos y embalajes la UE emitió una directiva que entre otras cosas, fija los niveles máximos de concentración en los envases y embalajes de metales pesados y describe los requisitos de fabricación y composición de los mismos.

4.16 Reglamento para evitar desechos de embalajes

En función de que actualmente la mayoría de los residuos que se producen provienen de envases y embalajes, en Alemania es el importador el responsable de procesar estos restos, por lo que es importante coordinar entre exportador e importador para que los envases y embalajes generen el menor resto posible y no encarecer mediante el procesamiento del residuo al producto final.

4.17 Relaciones comerciales con Argentina

Argentina es, después de Brasil y México, el socio comercial más importante de Alemania en América Latina. Más del 5% de las importaciones argentinas proviene de Alemania, lo que convierte a este país en el cuarto país de origen más importante luego de Brasil, China y los EE. UU. En lo que se refiere al destino de las exportaciones argentinas, Alemania se ubica en el 9° lugar. El volumen comercial bilateral en el año 2012 retrocedió en un 10% a 4.486 millones de Euros (2011: 4.947 millones de Euros). Las exportaciones alemanas hacia la Argentina mostraron un leve incremento del 1,1% a 2.710 millones de Euros (2011: 2.682 millones de Euros), mientras que las importaciones alemanas desde la Argentina retrocedieron en un 14,3% a 1.943 millones de Euros (2011: 2.260 millones de Euros).

Argentina suministra a Alemania principalmente materias primas y productos agrícolas (se destacan: minerales de cobre con un 20% así como carne y productos cárnicos con un 15% y torta oleaginosa con un 11% de las exportaciones). Además, Alemania es el mayor comprador de carne vacuna argentina en la UE. Por otra parte, aproximadamente el 30% de la miel que importa Alemania proviene de la Argentina.

Entre las exportaciones alemanas a la Argentina tradicionalmente se destacan los productos industriales, en particular vehículos y autopartes (2012: 32%; 2011 y 2010: 30%), maquinaria

(2012: 21%; 2011: 24%; 2010: 20%) así como productos farmacéuticos y químicos (2012: 13%; 2011: 12%; 2010: 13% de las importaciones provenientes de Alemania).

Entre los inversores extranjeros directos en la Argentina, la UE ocupa una posición de liderazgo. Alemania se ubica en el tercer puesto luego de España y los Países Bajos, seguido de Francia. Las inversiones más importantes de empresas alemanas se concentran en el rubro automotriz y energético.

La Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana cuenta con más de 825 miembros, de los cuales aproximadamente 200 son empresas alemanas. En total más de 200 empresas de capital alemán desarrollan actividades en la Argentina, ocupando en forma directa a más de 22.000 empleados¹⁴.

4.17.1 Cooperación para el desarrollo

Los últimos proyectos bilaterales de la cooperación técnica finalizaron a fines de 2006. Actualmente la cooperación se continúa a través del programa de expertos CIM (Centro para la Migración Internacional). Los temas centrales son el uso eficiente de la energía, las energías renovables y la protección climática. A la fecha 9 expertos CIM desarrollan sus actividades en instituciones públicas y privadas de la Argentina¹⁵.

4.17.2 Sistema Generalizado de Preferencias (SGP)

El Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias es un instrumento autónomo cuyo objetivo es generar desarrollo en los países en vías de desarrollo y facilitar su acceso al mercado. El sistema es unilateral tanto en el beneficio, como en la aplicación de suspensiones al mismo.

Para diferentes mercancías (productos sensibles) existen cupos que superados estos, aplican los derechos normales.

¹⁴ EMBAJADA DE ALEMANIA. (Julio de 2013). *Relaciones Bilaterales con Alemania*. Recuperado el 20 de Junio de 2015, de http://www.buenosaires.diplo.de/contentblob/1896208/Daten/3392115/Bilaterale_Wi_Beziehungen_Download.pdf

¹⁵ EMBAJADA DE ALEMANIA. (Julio de 2013). *Relaciones Bilaterales con Alemania*. Recuperado el 20 de Junio de 2015, de http://www.buenosaires.diplo.de/contentblob/1896208/Daten/3392115/Bilaterale_Wi_Beziehungen_Download.pdf

CAPÍTULO V

OPERATORIA DE COMERCIO EXTERIOR

5.1 Logística internacional

La operatoria de exportación con la que se opera en este documento es el envío de un contenedor de 20 pies, con 4 pallets de duraznos deshidratados en cajas de 5kg. El transporte es vía terrestre desde la fábrica y depósito ubicado en Maipú, provincia de Mendoza, hasta el puerto de Buenos Aires, donde se embarca con destino a la República Federal de Alemania.

5.2 Partida arancelaria, derechos de exportación y reintegros

Partida arancelaria 0813.40.90.190 H

Derechos de exportación 2,5%

Reintegros 5%

5.3 Acceso al mercado

La exportación a Alemania y Europa, viene determinada por el producto mismo, el lugar de origen, el medio de transporte, etc.

Para operar en Alemania, es fundamental conocer el régimen cambiario actual, futuro, el control de cambio, el esquema de aranceles, los requisitos, normas y costumbres del país importador.

Tipo de cambio: Alemania forma parte de la Unión Europea, un grupo económico, donde su característica fundamental es la existencia de una moneda común, que es el Euro. Al 19 de junio de 2015, el precio de la moneda ronda los 1,13 dólares por cada euro. La tendencia del euro con respecto al dólar es muy sensible al contexto mundial y la situación de los países desarrollados. Con la crisis actual de inestabilidad financiera mundial, el euro adquiere una tendencia bajista con respecto al dólar. Monedas como el peso argentino atadas al dólar, se ven muy afectadas por apreciaciones del mismo, ya que encarece los productos del país. Por eso las exportaciones argentinas se ven fuertemente favorecidas por la debilidad del dólar, ya que nos ofrece un adicional de competitividad. El análisis cambiario de nuestro país, para exportar a Europa debe sufrir un doble estudio, la tendencia del dólar con respecto al peso y la tendencia del euro con respecto al dólar.

La balanza comercial con Alemania para el año 2013 es deficitaria en más de 800 millones de dólares. El total importado es de 3.173 millones de dólares y el total exportado es de 2.347 millones de dólares. Las exportaciones consisten básicamente en alimentos y sus derivados y las importaciones en maquinarias, transporte, químicos, productos farmacéuticos¹⁶.

Lo sorprendente de este análisis es que en el año 2012, solo un año atrás, la argentina era superavitaria con respecto a Alemania en algo de 100 millones de dólares.

¹⁶ EMBAJADA DE LA REÚBLICA ARGENTINA - ARGENTINA TRADE NET. (2011). *Guía de Comercio de la República Federal de Alemania*. Recuperado el 30 de Junio de 2015, de http://www.argentinatradenet.gob.ar/sitio/mercado/material/guia_de_comercio_de_alemania_202011.pdf

5.4 Barreras arancelarias

Los aranceles impuestos a los productos alimenticios en Alemania y el resto de la Unión Europea, dependerán tanto del país exportador como del producto en cuestión. Por esta razón las “reglas de origen” son de gran valor. Esto se refiere a instrumentos o certificados que avalan el lugar de fabricación o al menos el último lugar (para productos con procesos de producción en más de un país). Este certificado de origen es condicionante para aplicar el Sistema General de Preferencias (SGP)

Sistema General de Preferencias (SGP): son ventajas arancelarias concedidas a determinados países y determinados productos de manera unilateral, sin reciprocidad. El GATT aprobó este sistema en 1971 para favorecer a los países en vías de desarrollo.

Las normas de origen prevén que los productos sean acompañados de un certificado de origen modelo A o de una declaración en factura y se deben expedir directamente a la Comunidad.

5.5 Barreras no arancelarias

Existe una legislación para alimentos en Alemania que consta básicamente de:

- La ley de alimentos y alimentos para animales.
- Regulación de higiene de alimentos.
- Regulación de contaminantes.
- Regulación de límites máximos de residuos.
- Normativas sobre aditivos en alimentos.
- Alimentos genéticamente modificados.
- Disposiciones para alimentos para niños y bebés.

Con respecto al etiquetado, la etiqueta debe llevar la siguiente información:

- La denominación del producto: debe indicar la denotación exacta del producto.

- Lista de ingredientes: precedido por el término “ingredientes” deben enumerarse en orden decreciente de su importancia en peso.
- Cantidad neta: se debe mencionar en unidades de volumen para líquidos y en unidades de peso para los demás. También hay disposiciones para productos sólidos con líquido de cobertura.
- La fecha de caducidad: estará compuesta por la indicación del día, mes y año, excepto para productos con duración menor a 3 meses (solo se debe indicar día y mes), con aquellos con duración entre 3 y 18 meses se debe indicar mes y año y para aquellos con duración mayor a 18 meses basta indicar el año.
- Otra información pertinente al uso y almacenamiento.
- Nombre o razón social y dirección del productor o importador o envasador en la Unión europea.

Además todo esto debe ir en el idioma del país donde se comercializara el producto.

Adicionalmente hay otras consideraciones comunes a la Unión Europea, tales como aclarar si el producto contiene ingredientes alergénicos, valor nutritivo y beneficios para la salud. Indicar ingredientes genéticamente modificados y aditivos, aromas o enzimas que pudiera contener.

5.6 Documentación básica para exportar

Permisos de importación: en Alemania, la adquisición de bienes en el exterior está prácticamente liberalizada. Quienes deseen realizar esta actividad requieren autorización o una declaración de importación solo para productos sujetos a cupos o cuotas, tales como los del área textil. La oficina encargada de este trámite es la Oficina federal de Control Económico y de Exportación.

Licencias de Importación: son requeridas para el ingreso de ciertos bienes a la Unión Europea. Aplica a algunos productos agrícolas o derivados. El organismo responsable es la Agencia Federal para la Agricultura, Alimentación y Silvicultura.

Los documentos de importación que se requieren son:

- Factura comercial: debe contener los siguientes datos:
 - Nombre empresa y dirección vendedor en el extranjero.
 - Nombre empresa y dirección comprador en Alemania.
 - Lugar y fecha en que se extiende la factura.
 - Cantidad, tipo y símbolos (marcas) y número de bultos.
 - Descripción exacta de la mercancía (designación usual en el comercio según tipo, estado, clase de calidad, etc. indicando de forma especial las propiedades que contribuyen a aumentar o reducir su valor).
 - Indicación de cantidad empleando la unidad usual en el comercio.
 - Forma y fecha de envío.
 - Precio acordado para la mercancía por unidad y precio total.
 - Condiciones de entrega y pago.
 - Firma del vendedor.
- Certificado de origen (para determinadas mercancías que pudieren gozar de beneficios).
- Conocimiento de embarque (a la orden o endosado); carta de flete aéreo.
- Póliza o certificado de seguro.
- Autorización de importación: (para importaciones no liberalizadas) o declaración de importación (para mercancías sujetas al control nacional o de la UE).
- Licencia de importación: en lugar de autorización de importación (para productos agrícolas sujetos a la competencia de las organizaciones del mercado o al régimen comercial de la UE).
- Declaración de aduana.
- Nota de control de importación: (para determinados productos de la lista de importación).

- Certificado de origen (en algunos casos, especialmente para importaciones en el marco de acuerdos preferenciales de la UE con países en desarrollo).
- Nota de inscripción estadística.

Todos los documentos deben enviarse por duplicado (original y copia por correo separado).

5.7 Disposiciones y formalidades sobre la importación

Las formalidades pertinentes para la importación le corresponden al importador. Sin embargo, el exportador extranjero debería asesorarse a través de su cliente alemán sobre los detalles. El cliente alemán le brindará asesoría o bien lo derivará a los centros de información pertinentes.

- Declaración de aduanas: esta declaración se requiere para el despacho de las mercancías y se debe entregar en un periodo de 20 días (45 si el transporte fuese marítimo) después del arribo de la mercancía a la UE. Esta declaración debe estar acompañada por los demás documentos necesarios para la autorización de ingreso en la aduana, como factura comercial y documento de transporte.
- Factura comercial: es el recibo emitido por el vendedor en concepto de los bienes adquiridos por el comprador. Contiene detalles de la mercadería, marcas, cantidades, clases, unidades por empaque, código de acuerdo al sistema Armonizado, el país de origen, peso bruto y neto, gastos por ítem y valor total del envío. A su vez deberá llevar la firma de la empresa exportadora.
- Documento de transporte: constituye el documento de contrato entre el expedidor o exportador y el transportista para el traslado de determinadas mercancías de un lugar a otro. Cuando se trate de transporte marítimo se conoce como “conocimiento de Embarque”, para el aéreo “guía aérea” y para el terrestre es el “conocimiento de Embarque terrestre o guía de Encomienda”.
- Certificado de origen: documento que certifica el origen de las mercancías, especialmente importante como ya se dijo cuándo se trate de mercancías o países de origen dentro del SGP. Los productos deben estar enteramente producidos en el país en cuestión o al menos que satisfaga la norma de origen.

Se debe presentar el certificado de origen formulario “A” para acceder a tratamiento arancelario preferencial. El original se remite al importador y el formulario “B” (que se anexa al “A”) que consiste en una declaración jurada del exportador detallando los datos aportados por el mismo en el formulario “A”.

5.8 Impuestos

- Derechos de aduana (en promedio 4,5% e inferior al 4% para productos elaborados).
- Impuestos sobre el volumen de Importación (IVA: 7% comestibles, los demás 19%).
- “Derechos reguladores” (fijados por la Comisión de la UE).
- Impuestos específicos sobre el consumo (por ejemplo al contenido del alcohol, tabaco, etc.).

Alemania aplica el arancel externo común Europeo con gravámenes en promedio del 4% para manufacturados, excepto agrícolas (cuya tasa dependerá del calendario agrícola europeo) y otros productos sensibles como textil y confecciones, pero se prevén reducciones para estos productos en los años venideros.

La mayoría de las tasas comprendidas en el AEC son tasas Ad-Valorem. La base de cálculo es el valor de transacción ajustado por fletes, seguro y demás gastos. Se aplica también el IVA tanto a nacionales como importados que varía en función de la necesidad del producto.

El IVA dentro de la UE está sujeto a un mínimo del 15%, pero algunos países aplican reducciones hasta un 5%.

El IVA Alemán (Mehrwertsteuer) se divide en una tasa general del 19% y una reducida del 7%, aplicable especialmente a productos alimenticios, transporte de personas, libros, arte, etc.

5.9 Regulaciones financieras en las operaciones de comercio exterior

La economía Alemana está muy bancarizada y el principal rol cae en manos de bancos comerciales y entidades de ahorro. Estos bancos suministran el capital de inversión del país.

Los bancos Alemanes funcionan como bancos universales, donde los 3 más importantes son el Deutsche Bank, Dresdner Bank y el Commerzbank. También hay otros bancos tipo regionales con alto peso local.

El rol más importante que juegan los bancos es como accionistas y generador de políticas dentro de las firmas alemanas. Se estima que los bancos mantienen cerca del 25% de acciones de la cuarta parte de las más grandes corporaciones. Y 28% de los puestos en juntas de directorio. Esta presencia de los bancos en las empresas, probablemente tiñe a la economía de ese tono conservador a la hora de tomar decisiones.

5.10 Estructura general del sistema impositivo alemán

Los impuestos más importantes a tener en cuenta son:

- Impuestos sobre la renta; todo ciudadano con domicilio principal en Alemania está sujeto al impuesto sobre todo tipo de ingreso, sea asalariado o no.
- Tributación empresarial; tributan las SA y las SRL.
- Impuestos sobre bienes inmuebles.
- Impuesto sobre la adquisición de bienes inmuebles.
- Impuesto al valor agregado; de un 19% para algunos productos y 7% para otros más básicos tal como alimentos y transporte.

5.11 Costos aduaneros asociados a la importación

Existen como primer impuesto los derechos de importación sobre valor CIF que ronda en promedio 4,5% e inferior al 4% para productos elaborados.

Deben pagar los productos importados también el IVA y los gastos portuarios, siendo el sistema muy similar al argentino.

5.12 Instrumento de pago utilizado

El instrumento de pago en cualquier operación de comercio exterior depende de un número de variables, a saber:

- el grado de confianza entre las partes.
- la seguridad de cobro, en función de la calidad del comprador, los bancos de su plaza y la situación económica del país. Esto es un aspecto que no genera desconfianza, debido a la seguridad que ofrece Alemania.
- La embajada en Alemania ofrece información de solvencia, experiencia y balances del comprador en Alemania.
- Los bancos ofrecen muchos servicios al exportador / importador, como por ejemplo:
 - Informes comerciales interbancarios.
 - Informes de solvencia o crédito.
 - Informes de la situación política y económica.
 - Informe de restricciones sobre las importaciones.
 - Informe de fluctuaciones monetarias.
- Contratos de cambio a plazo o futuro.

5.12.1 Consideraciones para el cobro

Para el proyecto el instrumento de pago es la transferencia bancaria, realizada por el importador, a través del banco de la Nación Argentina, actuando como confirmador, haciendo efectivo el pago dentro de los 10 días de recibida la mercadería. Se utiliza esta modalidad debido a que es una práctica habitual en este tipo de operaciones.

5.13 Distribución física internacional (DFI)

La distribución física tiene por finalidad descubrir la solución más satisfactoria para llevar la cantidad correcta de producto desde su origen al lugar adecuado, en el tiempo necesario y al mínimo costo posible, compatible con la estrategia de servicio requerida.

El sistema de DFI trata todo lo relacionado con el movimiento del producto desde el productor hasta el usuario final, incluyendo las etapas correspondientes a depósitos regionales o terminales y/o canales indirectos utilizados.

Dicho esto resulta conveniente aclarar cómo se va a desarrollar la distribución física internacional del proyecto.

La mercadería será cargada en un camión que arribará a la fábrica ubicada en carril Rodriguez Peña y Gabrielli, Maipú, Mendoza.

Luego de la carga, el paso siguiente es precintar el contenedor para evitar posibles manipuleos no autorizados.

Posteriormente el camión trasladará la carga hasta el puerto de Buenos Aires utilizando la Ruta Nacional 7 para efectuar el traslado.

Imagen N° 4

Itinerario Mendoza – Buenos Aires por Ruta Nacional 7



Fuente: www.ruta0.com. Visitado el 29/07/2015

Por último, una vez que el camión arriba a Buenos Aires se traslada hacia el puerto para proceder a cargar el contenedor en el buque que llevará la mercadería hasta su destino final que es el puerto de Hamburgo en Alemania.

Resulta importante destacar que el transit-time de este transporte es de aproximadamente 31 días. El itinerario del buque se muestra la **imagen N° 5**.

Imagen N° 5

Itinerario Buenos Aires - Hamburgo



Fuente: www.hapag-lloyd.com. Visitado el 29/07/2015

Una vez finalizado el proceso de carga del contenedor en el buque, la nave comienza a realizar el transporte de la mercadería hacia Alemania.

Como es habitual en este tipo de tránsitos el buque realiza paradas en ciertos puertos de Uruguay y Brasil antes de cruzar el Océano Atlántico. Los puertos visitados en Sudamérica son los siguientes: Montevideo (Uruguay), Río Grande (Brasil), Itapoa (Brasil), Paranagua (Brasil) y por último Santos (Brasil).

Finalizado el tránsito por los mencionados puertos sudamericanos, el buque comienza a atravesar el Atlántico con destino al viejo continente. Al igual que en Sudamérica la nave se dispone a visitar ciertos puertos de la región antes de llegar a su destino en Alemania. El orden del tránsito por los puertos europeos es el siguiente: Rotterdam (Holanda), London Gateway (Inglaterra) y Hamburgo (Alemania)

5.14 Envases y embalajes

Todo exportador necesita saber y asesorarse sobre las consecuencias de una exportación o importación, y para ello, debe conocer exigencias y reglamentaciones internacionales. También debe adquirir un lenguaje cuando se involucre con la necesidad de envasar y embalar sus productos.

El mercado de destino no tiene objeciones en cuanto a la utilización de pallets, cajas de cartón y bolsas como elementos de envase y embalaje. Por el contrario, sí tiene ciertas reglamentaciones que deben cumplirse en el etiquetado del producto y que tienen que ver con la información nutricional en los productos alimenticios.

Por ser de interés para el proyecto resulta importante destacar que dentro de la Unión Europea, la información nutricional es opcional a menos que se hagan referencias a aspectos alimenticios en la publicidad o en el mismo paquete. La información puede aparecer en uno de dos formatos: etiquetado reducido, que indica el valor energético, gramos de proteínas, hidratos de carbono y grasas; y etiquetado completo, que añade a los datos precedentes valores como azúcares, grasas, grasas saturadas, fibra dietética y sodio. En cualquiera de los dos casos se debe aportar información por cada 100 gramos o mililitros de alimento o bien existe la opción de darla por ración. Se puede además dar información sobre ciertas vitaminas y minerales, siempre que 100 gramos o 100 mililitros proporcionen al menos el 15% de la cantidad diaria recomendada.

En cuanto a los envases y embalajes, los duraznos deshidratados se fraccionan y colocan en una bolsa de nylon con 5 kg del producto. Luego estas bolsas se colocan en cajas de cartón para lograr una mayor protección del mismo. Por último, las cajas de cartón son estibadas en pallets de madera nuevos y con tratamiento térmico cuyas medidas son 1,00 mts x 1,20 mts.

Imagen N° 6

Caja de duraznos deshidratados por 5kg



Fuente: elaboración propia

Imagen N° 7

Pallet de madera con tratamiento térmico, nuevo sin uso



Fuente: www.google.com. Visitado el 29/07/2015

Para mantener la mayor integridad y seguridad del producto durante el transporte las cajas de durazno se estiban en un máximo de 120 unidades por pallet. Una vez que el pallet se encuentra cargado se procede a su cierre mediante la utilización de film streech, esquineros y flejes. Mediante estos tres elementos se logra una mayor protección del producto tanto en el manipuleo de carga como en el traslado hacia el mercado de destino.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

6.1 Consideraciones generales

A continuación se procederá a estudiar la viabilidad económica-financiera del proyecto con sus variables más importantes que determinarán la factibilidad de ejecutar la exportación.

6.2 Supuestos

- El tipo de cambio a tener en cuenta a junio de 2015 es de \$9,05/1 USD (9,05 pesos por dólar).
- La tasa de descuento es del 12%.
- La duración del proyecto es de 5 años

- La demanda se considera constante, dejando de lado las variaciones estacionales.
- El margen de utilidad pretendida es del 30% sobre el valor FOB
- Tanto el precio de venta, como los costos y los impuestos, se consideran sin variaciones a lo largo de los períodos analizados.

6.3 Análisis económico

En esta sección se determinará el precio al que se llegará en el mercado objetivo. El precio en cuestión es el de un contenedor de 20 pies con 480 cajas de duraznos deshidratados. Es decir, 4 pallets, lo que hacen un total de 2.400 kg.

6.4 Costo de producción

Se toma en cuenta el costo de producción de 4 pallets, teniendo en cuenta los costos variables y en cuanto a los costos fijos estos son prorrateados por la empresa asignando los mismos a una unidad de producto.

Cuadro N° 15

Análisis de costos de producción para 4 pallets en pesos argentinos

| | |
|------------------------------|----------------------|
| Materias primas y materiales | \$ 70.276,80 |
| Proceso de producción | \$ 50.820,00 |
| Mano de obra directa | \$ 9.583,20 |
| Total | \$ 130.680,00 |

Fuente: elaboración propia.

6.5 Costos de exportación y valor FOB

En este apartado se detallan todos los costos relacionados con la exportación de la mercadería, hasta llegar a un precio FOB Puerto de Buenos Aires. Se seguirá una secuencia de costos en base al proceso productivo, de comercialización, almacenaje, carga y flete hasta puerto de Buenos Aires.

Se trata de un esquema de costos donde se detallan, los requerimientos de los diferentes organismos intervinientes que darán lugar al despacho de la mercadería.

Por otro lado, se tienen en cuenta gastos relacionados con el manipuleo de la carga y el control de calidad interno de los productos. Se tomaron en cuenta también, los costos de la documentación para exportación.

Para la elaboración del valor FOB se consideran los siguientes supuestos:

- No se consideran mermas ni pérdidas.
- Se consideran derechos de exportación del 2,5 % al ser un producto orgánico.
- Se considera reintegro del 5%.

Cuadro N° 16
Planilla de cálculo del precio de exportación

| RUBROS | U\$D | AR\$ |
|--|-----------------------|---------------------|
| 1 COSTOS DE PRODUCCIÓN | 14.439,78 | 130.680,00 |
| 2 GASTOS DE EXPORTACIÓN | | |
| Manipuleo de carga (alquiler de auto-elevador) | 33,43 | 302,50 |
| Almacenaje (alquiler de contenedor DRY 20´) | 297,15 | 2.689,23 |
| Intervenciones previas (INAL) | 50,14 | 453,75 |
| Documentación para embarque | 9,39 | 85,00 |
| Flete interno Mendoza - Buenos Aires | 594,30 | 5.378,45 |
| Seguro interno Mendoza - Buenos Aires | 88,24 | 798,60 |
| <i>Subtotal</i> | 1.072,66 | 9.707,53 |
| 3 GASTOS | 3.208,84 | 29.040,00 |
| <i>Costo Total Intermedio (CTI)</i> | 18.721,28 | 169.427,53 |
| 4 GASTOS DE EXPORTACIÓN (EN % DEL FOB) | | |
| Derechos de exportación (ad-valorem) (2,5%) | 660,13 | 5.974,17 |
| Honorarios del despachante (0,6%) | 158,43 | 1.433,80 |
| Gastos y comisiones bancarias (1%) | 264,05 | 2.389,67 |
| <i>Subtotal</i> | 1.082,61 | 9.797,65 |
| 5 BENEFICIOS EN % DEL FOB (SE DEDUCEN) | | |
| Reintegro de la N.C.M (5%) | -1.320,26 | -11.948,35 |
| 6 UTILIDAD (EN % DEL PRECIO FOB) | | |
| Margen de Utilidad Bruta Pretendida (30%) | 7.921,56 | 71.690,09 |
| 7 PRECIO FOB BUENOS AIRES | U\$D 26.405,19 | \$238.966,97 |

Fuente: elaboración propia

Obtención del precio FOB

Los importes se expresan en unidades monetarias. (U.M.)

- Rubros 1 a 3, costos de producción, administrativos, de venta, comerciales, financieros y de exportación en (U.M.)
- (más) Rubro 4, “Gastos de exportación (como % del FOB)”
- (menos) Rubro 5 “Beneficios a la exportación”.
- (más) Rubro 6: Utilidad (en % del FOB).
- Rubro 7: Precio FOB Mendoza

Colocando los conceptos precedentes en una ecuación resulta:

$$\text{FOB} = \frac{\text{C.T.I}}{1 + R - \text{GE} - U}$$

Donde FOB es igual al Costo total intermedio (C.T.I), dividido 1 (uno) más el reintegro/reembolso (R), menos los Gastos de Exportación (GE), menos la Utilidad (U).

$$\text{FOB} = \frac{18.722,34}{1 + 0,05 - 0,041 - 0,3} = \text{USD } 26.405,19$$

De la fórmula precedente, se calcula que cada kg de duraznos deshidratados tiene un precio de FOB unitario de USD 11,00. Si a este precio unitario se le deduce el margen de utilidad bruta pretendida se obtiene un costo unitario de USD 8,46.

6.6 Análisis financiero

El siguiente análisis estará conformado, en primer lugar, por el cálculo de la inversión inicial, que por las características del proyecto implica una inversión inicial destinada a la obtención de capital de trabajo. En segundo lugar, se realizará el flujo de fondos que permitirá obtener los beneficios netos del proyecto. En tercer lugar se analizarán los indicadores de rentabilidad y por último se efectuará un análisis de sensibilidad sobre la variable más crítica del proyecto, a saber, costo de materia prima.

6.7 Cálculo de la inversión inicial

La inversión inicial en el período 0 corresponde a las erogaciones que se necesitan para cubrir los costos de la mercadería puesta en fábrica más los gastos adicionales suscitados de la operatoria de logística y despacho para llegar a FOB Buenos Aires, los cuales son afrontados directamente por la empresa. Los costos de flete y seguro internacional serán afrontados por el importador.

Cuadro N° 17
Cálculo de la inversión inicial

| | Gastos | AR\$ | USD |
|---------------------------------|--|----------------------|----------------------|
| Proceso de producción | Materia prima y materiales | \$ 210.830,40 | 23.296,18 |
| | Mano de obra y cargas sociales | \$ 28.749,60 | 3.176,75 |
| | Gastos de fabricación | \$ 152.460,00 | 16.846,40 |
| Gastos de administración | Administrativos, de comercialización y financieros | \$ 87.120,00 | 9.626,51 |
| Otros costos | Costos exportación FOB | \$ 29.122,59 | 3.217,96 |
| | Total | \$ 508.282,59 | USD 56.163,82 |

Fuente: elaboración propia

El cuadro precedente contempla 3 ventas anuales de 4 pallets cada una lo que implica que al final del momento 1 se habrán vendido 7.200 kg de duraznos deshidratados. Dicha cantidad se mantendrá constante para los períodos siguientes hasta la finalización del proyecto.

6.8 Flujo de fondos

El objetivo fundamental de este flujo es apreciar, por período, el resultado neto de ingresos de dinero menos egresos de dinero, a fin de tomar decisiones que disminuyan el riesgo. El flujo de fondos del proyecto se elabora tomando como referencia el precio FOB del producto y sus costos.

Cuadro N° 18
Flujo de fondos en AR\$

| Concepto/Período | M 0 | M 1 | M 2 | M 3 | M 4 | M 5 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-----------|
| Inversión inicial | -508.282,59 | | | | | |
| Ventas | | 716.900,91 | 716.900,91 | 716.900,91 | 716.900,91 | |
| Costos ventas | | -508.282,59 | -508.282,59 | -508.282,59 | - | |
| Resultado bruto | | 208.618,32 | 208.618,32 | 208.618,32 | 716.900,91 | |
| Impuesto a los ingresos brutos (3%) | | 21.507,03 | 21.507,03 | 21.507,03 | 21.507,03 | |
| Base Imponible de Impuesto a las Ganancias | | 187.111,29 | 187.111,29 | 187.111,29 | 695.393,88 | |
| Impuesto a las ganancias (35%) | | 65.488,95 | 65.488,95 | 65.488,95 | 243.387,86 | |
| Reintegro (5%) | | | 35.845,05 | 35.845,05 | 35.845,05 | 35.845,05 |
| Beneficios netos | -508.282,59 | 121.622,34 | 157.467,39 | 157.467,39 | 487.851,07 | 35.845,05 |

Fuente: elaboración propia.

6.9 Indicadores de rentabilidad

En el cálculo de rentabilidad se considera al período inicial 0 como período de inversiones, en el que no existen ingresos. Luego a partir del período 1 es cuando se concreta la venta con flujos de caja positivos.

En primer lugar se calcula el valor actual neto del proyecto (VAN). Éste es uno de los indicadores de rentabilidad más utilizados en cualquier proyecto de inversión y permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

El procedimiento consiste en descontar al momento actual, mediante una tasa de interés conocida como tasa de descuento, todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, y se obtiene el valor actual neto del proyecto.

La fórmula para realizar el cálculo es la siguiente:

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Entonces el cálculo manual del VAN quedaría reflejado de la siguiente manera:

$$\text{VAN}_{(12\%)} = \frac{121.622,34}{(1,12)} + \frac{157.467,39}{(1,12)^2} + \frac{157.467,39}{(1,12)^3} + \frac{487.851,07}{(1,12)^4} + \frac{35.845,05}{(1,12)^5} - 508.282,59$$

$$\text{VAN}_{(12\%)} = \mathbf{\$168.301,76}$$

El cálculo demuestra que el proyecto es rentable puesto que el VAN arroja un resultado positivo cuando se le exige la tasa de descuento empleada para evaluar el proyecto.

El segundo indicador que se calcula es la tasa interna de retorno (TIR). Esta es por definición la tasa de interés que hace que el VAN sea igual a cero. Una inversión es aconsejable si la TIR es igual o superior a la tasa exigida por el inversor. Si se estudia más de una inversión, la más conveniente será aquella que ofrezca una TIR mayor.

Si la TIR es mayor a la tasa de descuento, el rendimiento que obtendría el inversionista llevando adelante el proyecto es mayor que el que obtendría colocando el dinero en la mejor inversión alternativa, por lo tanto, conviene realizarlo. Si la TIR es menor que la tasa de descuento, el proyecto debe rechazarse.

Cuadro N° 19**Indicadores de rentabilidad**

| T.I.R | V.A.N (12%) |
|--------------|--------------------|
| 23,43% | \$168.301,76 |

Fuente: elaboración propia

Como se refleja en el **cuadro N° 21**, la T.I.R del proyecto es mayor a la tasa de descuento exigida para la elaboración de esta investigación (12%), lo cual genera buenas expectativas de realizar la exportación.

6.10 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es un término financiero, muy utilizado en el mundo de la empresa a la hora de tomar decisiones de inversión, consiste en calcular los nuevos flujos de caja y el VAN, al cambiar una variable crítica, en este caso el costo de la materia prima. De este modo, teniendo los nuevos flujos de caja y el nuevo VAN se puede calcular o mejorar las estimaciones sobre el proyecto en el caso de que esas variables cambiasen.

Cuadro N° 20**Sensibilidad del VAN ante variaciones en el costo de la materia prima**

| Aumento del precio de materia prima | VAN (\$) |
|--|--------------------|
| +50% | \$62.968,29 |
| +60% | \$41.885,25 |
| +70% | \$20.802,21 |
| +80% | -\$ 280.83 |

Fuente: elaboración propia

En el análisis precedente se opta por analizar la sensibilidad de la variable costo de materia prima, por ser este el costo más significativo que tiene el proyecto (representa más del 40 % del

costo total del producto). Como resultado, el análisis de sensibilidad determina que dicha variable se puede aumentar hasta en un 79%.

Si por el contrario, el aumento en este costo es mayor al 80% el VAN del proyecto alcanza valores negativos. Éste análisis refleja que el proyecto no es sensible ante variaciones del costo de la materia prima.

CONCLUSIONES

El presente proyecto de investigación se elaboró con el objetivo de analizar la viabilidad económica y financiera de realizar una exportación de duraznos deshidratados a Alemania.

La empresa ha logrado incrementar su reconocimiento, gracias a la aceptación del producto en el mercado local. Con el tiempo la misma ha ido creciendo, incorporando tecnología y personal; y hoy cuenta con la infraestructura necesaria para salir al mundo con un producto y una marca cada vez más sólida e instalada en el sector.

A su vez se pudo demostrar a través de las proyecciones de ventas y análisis de flujo de fondos, que el proyecto es rentable con una TIR muy conveniente. Esto se debe principalmente a que la empresa cuenta con los bienes de capital adecuados, lo que significa que no hay necesidad de inversión en activos fijos.

La elección del mercado de destino es un poco pasional, debido a la simpatía del propietario con ese país. Pero de todos modos se realizó un análisis exhaustivo de las posibilidades que este lugar ofrecería. Alemania, es un receptor de productos alimenticios de las regiones de Sudamérica. Tiene una gran atracción hacia lo dulce y a la calidad. Todos elementos que se conjugan en este producto a exportar. De todos modos es un mercado que no perdona errores ni irresponsabilidades, lo que convierte la exportación en un desafío que una vez superado permite llegar a muchos otros mercados del mundo.

El proceso de exportación determinó un $VAN_{(12\%)}$ igual a \$168.301,76 y una TIR igual al 23,43%, lo cual fundamenta la viabilidad del proyecto.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes primarias:

- Entrevista y consultas a Raúl Fiochetta, Gerente general “Fiochetta e Hijos SRL”.
- Entrevista y consultas a Gonzalo Fiochetta, Gerente de producción “Fiochetta e Hijos SRL”.

Fuentes secundarias

Bibliografía

- BARREIRA, E., BASALDUA R., VIDAL, H. (2011). “Código aduanero comentado”. Ed.: Abeledo Perrot.
- COLAIÁCOVO, J. (1996). “Comercialización internacional y desarrollo de exportaciones”. Argentina. Ed.: Macchi.
- FERRARI, R. (1980). “Como operar en el comercio internacional”. Argentina. Ed.: Lomelino.
- FRATALOCCHI, A. (1997). “Como exportar e importar”. Argentina. Ed.: Errepar.
- FRATALOCCHI, A. (1979). “Manual de costos y precios para la exportación e importación”. Argentina. Ed.: Cangallo
- GIOIA, M. (1996). “Envases y embalajes: como herramientas de la exportación”. Argentina. Ed.: Macchi.
- LEDESMA, C. (2002). “Negocios y Comercialización Internacional”. Argentina. Ed.: Macchi.
- OCAÑA, H (2004). “Estrategias de Negocios”. Argentina. Ed.: FFyL.
- PORTER, M. (2002). “Ventaja Competitiva”. Barcelona. Ed.: SL (Grupo Patria Cultural) Alay ediciones.

- SAPAG CHAIN, N. (2003). “Preparación y Evaluación de Proyectos”. Argentina. Ed: Mcgraw-Hill

Páginas de Internet visitadas

- Banco Mundial, www.bancomundial.org
- ExportaPymes - Centro para la Internacionalización de las PYMES, www.exportapymes.com
- Fundación Exportar, www.exportar.org.ar
- Fundación Promendoza, www.promendoza.com
- Made in Argentina, www.made-in-argentina.com/es/994/alimentos-y-bebidas-frutas-frutas-secas
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina, www.argentinatradenet.gov.ar
- The Press and Information Office of the Federal Government, wm2006.deutschland.de/ES/Content/Alemania-anfitriona/Breve-resumen-sobre-Alemania/la-economia-alemania.html
- Wikipedia, es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Alemania

ANEXO I: Índice de gráficos

Página

| | |
|---|----|
| Gráfico N° 1: Principales exportadores mundiales | 16 |
| Gráfico N° 2: Análisis del situación industrial..... | 18 |
| Gráfico N° 3: Análisis del sector industrial..... | 23 |
| Gráfico N° 4: Destino de la producción en % sobre el total | 26 |
| Gráfico N° 5: Cadena de valor | 35 |
| Gráfico N° 6: Tendencias del PBI y exportaciones en Alemania | 54 |
| Gráfico N° 7: Volúmenes de producción de frutas (en toneladas)..... | 57 |

ANEXO II: Índice de imágenes

| | |
|---|----|
| Imagen N° 1: Duraznos deshidratados enteros y en tiras | 29 |
| Imagen N° 2: Orejones de duraznos descaroizados..... | 31 |
| Imagen N° 3: Bandera de Alemania | 50 |
| Imagen N° 4: Itinerario Mendoza – Buenos Aires por Ruta Nacional 7..... | 71 |
| Imagen N° 5: Itinerario Buenos Aires - Hamburgo..... | 72 |
| Imagen N° 6: Caja de duraznos deshidratados por 5kg..... | 74 |
| Imagen N° 7: Pallet de madera con tratamiento térmico, nuevo sin uso..... | 74 |

ANEXO III: Índice de cuadros

Página

| | |
|---|----|
| Cuadro N° 1: Estructura organizativa..... | 39 |
| Cuadro N° 2: Dirección general de la empresa | 42 |
| Cuadro N° 3: Promoción | 43 |
| Cuadro N° 4: Tecnología..... | 43 |
| Cuadro N° 5: Producción..... | 44 |
| Cuadro N° 6: Recursos humanos..... | 44 |
| Cuadro N° 7: Costos y precios | 44 |
| Cuadro N° 8: Productos..... | 45 |
| Cuadro N° 9: Ámbito gubernamental..... | 46 |
| Cuadro N° 10: Ámbito sociocultural..... | 47 |
| Cuadro N° 11: Ámbito financiero | 47 |
| Cuadro N° 12: Mercado..... | 48 |
| Cuadro N° 13: Empresas dominantes del mercado distribuidor alemán..... | 56 |
| Cuadro N° 14: Consumo aparente en kilogramos | 58 |
| Cuadro N° 15: Análisis de costos de producción para 4 pallets en pesos argentinos | 77 |
| Cuadro N° 16: Planilla de cálculo del precio de exportación..... | 78 |
| Cuadro N° 17: Cálculo de la inversión inicial..... | 80 |
| Cuadro N° 18: Flujo de fondos en AR\$ | 81 |
| Cuadro N° 19: Indicadores de rentabilidad | 83 |
| Cuadro N° 20: Sensibilidad del VAN ante variaciones en el costo de la materia prima | 83 |

ANEXO IV: Índice de mapas

| | |
|---|----|
| Mapa N° 1: Principales ciudades de Alemania | 50 |
|---|----|