

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCIÓN.....	6
OBJETIVOS	7
MARCO TEÓRICO	8
<i>Descripción del producto</i>	8
<i>Análisis de los compradores internacionales</i>	8
<i>Diagnóstico exportador</i>	8
<i>Análisis del entorno nacional relevante para la comercialización internacional</i>	9
<i>Cálculo del precio FOB de exportación</i>	9
<i>Estudio del Mercado Internacional</i>	9
<i>Selección de Mercado</i>	9
<i>Estrategia de Penetración de Mercado</i>	10
<i>Estrategia del Producto</i>	10
<i>Estrategia de Promoción</i>	10
<i>Estrategia de fijación de precio</i>	10
<i>Estrategia de distribución</i>	11
MARCO METODOLÓGICO	12
<i>Descripción del Producto</i>	12
<i>Consumidores y Compradores Internacionales</i>	12
<i>Diagnóstico Exportador</i>	12
<i>Análisis del Entorno Nacional</i>	12
<i>Cálculo del Precio FOB de exportación</i>	12
<i>Estudio de Mercado</i>	13
<i>Selección de Mercado</i>	13
DESARROLLO	14
<i>Descripción del Producto</i>	14
<i>Compradores y Consumidores Internacionales</i>	20
<i>Diagnóstico Exportador</i>	24
<i>Análisis Nacional</i>	31
<i>Estudio de Mercado Internacional</i>	34
<i>Selección del Mercado</i>	42
<i>República de Chile</i>	51
<i>Cálculo del Precio FOB de Exportación</i>	61
<i>Estrategia de Penetración de Mercado</i>	63
<i>Estrategia del Producto</i>	65
<i>Estrategia de Promoción</i>	67
<i>Estrategia de Fijación de Precio</i>	70
<i>Estrategia de Distribución</i>	71
CONCLUSIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	78
PÁGINAS WEB	78
ANEXOS	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n° 1: Organigrama de la empresa.....28

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n° 1: Gastos de Bertoncini Carlos Mario.....25

Tabla n° 2: Población de los miembros de la CAN.....43

Tabla n° 3: PBI de los miembros de la CAN.....43

Tabla n° 4: PBI per cápita de los miembros de la CAN.....44

Tabla n° 5: Inflación de los miembros de la CAN.....44

Tabla n° 6: Tasa de desempleo de los miembros de la CAN.....45

Tabla n° 7: Importaciones del mundo de los miembros de la CAN.....45

Tabla n° 8: Importaciones de yerba mate de los miembros de la CAN.....46

Tabla n° 9: Consumo per cápita de yerba mate en la CAN.....46

Tabla n° 10: Producción de yerba mate en la CAN.....47

Tabla n° 11: Riesgos políticos y comerciales de la CAN.....48

Tabla n° 12: Riesgos de guerra, transferencia y expropiación de la CAN.....48

Tabla n° 13: Ranking de países.....49

Tabla n° 14: Cálculo del Precio FOB en Unidades Monetarias.....62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<u>Gráfico n° 1:</u> Inversión Total de Bertoncini.....	27
<u>Gráfico n° 2:</u> Evolución de la producción de yerba mate en Argentina (tn).....	35
<u>Gráfico n° 3:</u> Evolución de las exportaciones de yerba mate de Argentina (U\$S).....	36
<u>Gráfico n° 4:</u> Destinos de las exportaciones de yerba mate de Argentina- 2007.....	37
<u>Gráfico n° 5:</u> Evolución de las importación de yerba mate de Argentina (U\$S-kilogramos)	37
<u>Gráfico n° 6:</u> Evolución de la Balanza Comercial de la yerba mate en Argentina (U\$S)	38
<u>Gráfico n° 7:</u> Evolución de la exportación de yerba mate de la CAN al mundo (U\$S- kilogramos).....	39
<u>Gráfico n° 8:</u> Evolución de importaciones de yerba mate de la CAN desde el mundo (U\$S- kilogramos).....	40
<u>Gráfico n° 9:</u> Balanza Comercial de la yerba mate en la CAN.....	40
<u>Gráfico n° 10:</u> Evolución de las exportaciones de yerba mate de Argentina a la CAN.....	41
<u>Gráfico n° 11:</u> Principales destinos de la yerba mate Argentina en la CAN.....	42
<u>Gráfico n° 12:</u> Evolución del consumo per cápita anual de yerba mate de Chile.....	58
<u>Gráfico n° 13:</u> Proveedores de yerba mate de Chile (2005).....	59
<u>Gráfico n° 14:</u> Precio promedio de 1 kg. de yerba mate por país proveedor (U\$S).....	60

ÍNDICE DE IMAGENES

<u>Imagen n° 1:</u> Hoja de la yerba mate.....	15
<u>Imagen n° 2:</u> Paquete de yerba mate de 1.000 gr.....	17
<u>Imagen n° 3:</u> Paquete de yerba mate de 1.000 gr.....	17
<u>Imagen n° 4:</u> Vista aérea de la empresa.....	24
<u>Imagen n° 5:</u> Ponchadas de yerba mate.....	26
<u>Imagen n° 6:</u> Ruta Oberá- Santiago de Chile.....	64
<u>Imagen n° 7:</u> Logo de la marca a exportar.....	65
<u>Imagen n° 8:</u> Dimensiones de un paquete de 1.000 gr.....	66
<u>Imagen n° 9:</u> Folleto a entregar a los clientes.....	68
<u>Imagen n° 10:</u> Afiches a distribuir en Chile.....	69
<u>Imagen n° 11:</u> Semi-remolque.....	72
<u>Imagen n° 12:</u> Pallets de doble entrada.....	72
<u>Imagen n° 13:</u> Fardos de yerba mate.....	73
<u>Imagen n° 14:</u> Film Strech.....	73

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado, consiste en el desarrollo y la aplicación de un procedimiento de selección de un mercado internacional, como alternativa de comercialización de la yerba mate elaborada con palos en paquetes de 1.000 gr.

El destinatario de esta propuesta es la empresa yerbatera **Bertoncini Carlos Mario**, localizada en Oberá, provincia de Misiones.

La pérdida de competitividad en el mercado nacional e internacional que afronta esta empresa dada la regulación existente desde el 2002 por el INYM, llevó a escoger este tema.

Para lograr este objetivo, primero se realizó un estudio detallado sobre el producto, con el fin de destacar cuáles eran las características de sus consumidores.

Por otra parte, se investigó minuciosamente a la empresa para detectar si poseía capacidad ociosa de producción, y si ésta es suficiente para justificar la dedicación y la inversión, inherentes a una exportación.

Una vez comprobada la capacidad de la misma para exportar, se procedió a analizar el entorno nacional para revelar si existían normativas, resoluciones o servicios brindados por distintas instituciones, que favorezcan la exportación de la yerba mate.

Luego de estudiados todos los factores nacionales que podían influir en la exportación, se realizó una investigación del mercado internacional, con el fin de averiguar cuál es el país que brinde una oportunidad comercial a la exportación del producto. Para ello, se utilizó el método multicriterio, considerando a los países miembros de la Comunidad Andina (CAN).

Finalmente, teniendo en cuenta las características de la empresa y los elementos analizados en la investigación, se concluyó que el mercado óptimo para exportar es la República de Chile y que la mejor manera de ingresar a ésta es a través de una exportación directa, y se recomendó cuales son las adaptaciones que se deberán realizar sobre las 4P del marketing (producto, plaza, promoción y precio) para ingresar en este país.

INTRODUCCIÓN

Bertoncini Carlos Mario es una empresa Unipersonal, localizada en la ciudad de Guaraní - Oberá (provincia de Misiones). Esta provincia junto a Corrientes, representan la principal región productora y exportadora de yerba mate de la República Argentina.

A partir del 2002, el sector de la yerba mate quedó bajo la regulación del Instituto Nacional de Yerba Mate (INYM), ubicado en la ciudad de Posadas-Misiones, quien semestralmente regula el precio de la materia prima (hoja verde y canchada), con el fin de proteger al pequeño agricultor.

Esta medida ha perjudicado de manera considerable al secadero y al molino (área industrial) de la empresa Bertoncini Carlos Mario, debido a que, en lo que respecta al mercado nacional, está obligado a pagar un precio determinado por la materia prima, generándole a la empresa un incremento en el costo de producción, que repercute en el precio final del producto, provocando como consecuencia, la imposibilidad de competir con las grandes empresas del sector, por lo que la PyME perdió espacio en el mercado interno.

Asimismo, en lo que concierne al mercado externo, la empresa perdió competitividad frente a los principales productores y exportadores de yerba mate del mundo (Paraguay y Brasil), ya que por ejemplo: Bertoncini debe pagar a los productores del país U\$S 620 por tonelada de hoja verde, a diferencia de Brasil donde la materia prima vale U\$S 450 por tonelada.

Esta situación generó la pérdida de competitividad en el mercado interno y externo de la empresa, lo que incentivó la realización de un proyecto de aplicación internacional, basado en la búsqueda de un mercado potencial para la comercialización de la yerba mate con palos, en paquetes de 1.000 gramos, elaborada por Bertoncini Carlos Mario. Para ello se considerarán todos los miembros originarios y asociados de la Comunidad Andina (CAN).

OBJETIVOS

Objetivo General

Identificar el mercado internacional más atractivo para la comercialización de la yerba mate elaborada con palos, en los países miembros de la Comunidad Andina (CAN)

Objetivos Específicos

- Identificar las características de los compradores internacionales.
- Diagnosticar la capacidad de exportación de Bertoncini Carlos Mario.
- Calcular el Precio FOB.
- Estudiar el mercado mundial de la yerba mate.
- Seleccionar el mercado óptimo para realizar la futura exportación.
- Analizar la adaptabilidad del producto al mercado seleccionado y las posibles modificaciones.
- Desarrollar una estrategia de comercialización.

MARCO TEÓRICO

Descripción del producto

Para una correcta descripción de la yerba mate, se han tomado los siguientes autores: *Kotler Philip*¹, quien ha aportado los cinco niveles del producto, y la distinción entre los bienes de consumo e industriales. Para analizar si el producto tiene o no el potencial para expandirse a otros mercados, se ha tenido en cuenta a *Keegan Warren J.*². Por otro lado, para la correcta identificación del producto se ha empleado la Nomenclatura Común del Mercosur (NCM), expuesto por *Fratolocchi Aldo*³.

Y por último, *Moreno José María*⁴, ha colaborado con la diferencia entre las características intrínsecas y extrínsecas.

Análisis de los compradores internacionales

Con respecto a los compradores internacionales, se han tenido en cuenta a *Jeannet Jean Pierre* y *Hennessey Hubert D.*⁵, tomando de ellos, los pasos del proceso de análisis del comprador internacional y la clasificación de los mismos.

Para la estimación del potencial mercado y de las ventas potenciales de la empresa, se ha utilizado a *Richard D. Robinson*⁶, con el proceso de filtrado de seis niveles.

Además, *Warren Keegan*⁷ ha aportado los criterios de segmentación de mercado, para identificar los conjuntos de clientes potenciales bien a nivel nacional, o subnacional que probablemente exhiban una conducta de compra similar.

Con respecto a los factores que influyen en el momento de la toma de decisión de compra de las personas, se ha tenido en cuenta aquellos mencionados por *Kotler Philip*⁸.

Diagnóstico exportador

Se ha debido analizar el potencial exportador de la empresa, para verificar si la misma poseía los suficientes recursos para incursionar en nuevos mercados extranjeros o ampliar la participación en los que ya se encontraba comercializando. Por tal motivo, se ha empleado a *Corinne Pasco*⁹, para establecer las capacidades de la empresa, evaluando sus recursos y competencias.

¹ *Kotler Philip* (2001) "Dirección de Marketing", Pearson Educación, México, Capítulo 13, Págs. 394 -397, 404 y 405, 418-420.

² *Keegan J. Warren* (1997) "Marketing Global", 5ta edición, capítulo 13, págs. 333 y 334

³ *Fratolocchi Aldo* (2002) "Como exportar e importar: Calculo del costo y del precio internacional", 1ª ed. Errepar, Buenos Aires, Argentina, Cáp. 2, Págs. 124-133

⁴ *Moreno José María* (1995) "Marketing Internacional", Ed. Macchi, Buenos Aires, Capítulo, Págs.

⁵ *Jeannet Jean Pierre* y *Hennessey Hubert D.* (1992) "Global Marketing Strategies", Ed. Houghton Mifflin, Cap. 6, págs. 185 y 186.

⁶ *Robinson Richard D.* (1984), "Internationalization Of Business", Ed. The Eryden Press, Chicago, Págs. 36.

⁷ *Keegan J. Warren* (1997) "Marketing Global", 5ta edición, capítulo 8, págs. 211. Capítulo 13, Págs. 211- 218

⁸ *Kotler Philip* (2001) "Dirección de Marketing", Pearson Educación, México, Capítulo 6, Págs. 160

⁹ *Pasco Corinne Berho*, (1997), "Marketing Internacional", Ed. Durod, 2º edición, Paris, págs. 35-38.

Análisis del entorno nacional relevante para la comercialización internacional

Para una sostenida y coherente exportación, la República Argentina ha desarrollado un sistema de promoción de exportaciones que benefician a las empresas. Por tal motivo, se ha seleccionado a *Castello H¹⁰*, que ha aportado los tres subsistemas que constituyen este sistema de promoción, y se ha analizado el impacto de estas políticas sobre la exportación de yerba mate.

Cálculo del precio FOB de exportación

Al tomar la decisión de exportar un producto, la empresa debe saber que el precio es uno de los elementos que influye en la demanda. El margen de variación del precio es bajo, ya que el empresario se ve ajustado por los costos, la diferenciación de los productos, la política impositiva y cambiaria, las barreras arancelarias y para-arancelarias, los transportes y los costos de distribución, por la competencia y los consumidores.

Se ha seleccionado como autor base a *Fratilocchi¹¹*, quien manifiesta que el cálculo del costo y la determinación del precio de un producto destinado al exterior, no es una operación aislada de la empresa, sino que la misma se inserta en la estrategia de marketing fijada por la Dirección de la empresa.

Estudio del Mercado Internacional

Para realizar el este estudio se ha evaluado primero la estructura de mercado, y luego se ha analizado a los países en si. Los autores base han sido *Jeannet Jean Pierre y Hennessey Hubert D¹²*, y la estructura empleada es:

- *La oferta de exportación del mundo*
- *La demanda de exportación del mundo*
- *La balanza comercial relativa de los países*
- *Precios del mercado internacional*

En el análisis de cada país se ha tomado a *Hector Arece¹³*, quien aporta los aspectos esenciales tenidos en cuenta al momento de realizar dicho estudio.

Selección de Mercado

No cabe duda, que la selección de mercado es una decisión de suma importancia, que implica considerar diversos aspectos que pueden afectar a la empresa. Por tal motivo, ha sido fundamental seleccionar cual o cuales serían los mercados que presentarían las mejores

¹⁰ *Castello H. (2002) "Las pymes exportadoras argentinas exitosas: Hacia la construcción de ventajas competitivas", ed. Miño y Davila, cap. 6, págs. 119- 149.*

¹¹ *Fratilocchi Aldo (2002) "Como exportar e importar: Calculo del costo y del precio internacional", 1ª ed. Errepar, Buenos Aires, Argentina, Cap. 5, Págs. 285-312.*

¹² *Jeannet Jean Pierre y Hennessey Hubert D. (1992) "Global Marketing Strategies", Ed. Houghton Mifflin, Cap. 7, págs. 219 220.*

¹³ *Arese Héctor (1999), "Comercio y Marketing Internacional", Ed. Grupo Editorial Norma, Cap. 13, págs. 322*

condiciones para la comercialización de la yerba mate. Se ha utilizado la bibliografía de la *Fundación Exportar*.¹⁴

Estrategia de Penetración de Mercado

Para tomar la decisión de cual es la mejor alternativa para penetrar en el mercado seleccionado, ha sido necesario tener en cuenta el interés de la empresa, o sea, su rentabilidad sobre la inversión o la utilidad operativa, en base a cada tipo de estrategia. Para esto, se ha tomado como autores base a *Jeannet y Hennessey*¹⁵, quienes han propuesto criterios de decisión considerados en el análisis: activos, costos, volumen de ventas, factores de riesgo y por supuesto la rentabilidad. Además, se ha tomado de ellos todas las formas de exportación existentes.

Estrategia del Producto

Toda organización existe por el producto o servicio que se ofrece a la sociedad. Por lo tanto, una de las decisiones más importante de la misma, es la selección, definición y diseño de los productos.

Para desarrollar una buena estrategia, se ha tenido como base los análisis de los consumidores y de los mercados meta.

El respaldo teórico de dicha elección se ha encontrado sustentada por los aportes de *Jeannet Jean p. y Hennessey Hubert D*¹⁶.

Estrategia de Promoción

Con respecto a la estrategia de promoción, se ha tenido en cuenta a *Harold Chee y Rod Harris*,¹⁷ quienes han aportado la necesidad de considerar ciertos factores culturales, económicos, etc. que influyen en la promoción global; y a *Czinkota*.

Estrategia de fijación de precio

El precio es uno de los elementos más importantes de la mezcla de marketing, teniendo el poder de determinar la participación de la empresa en el mercado y la rentabilidad de la misma. Por tal motivo, se ha seleccionado a *Jeannet y Hennessey*¹⁸, que han participado con los factores que influyen en el precio internacional; y a *M. Czinkota y I. Ronkaine*¹⁹, quienes han aportado las tres estrategias generales de fijación del precio en el marketing internacional.

¹⁴ *Fundación Export - Ar. (1999) "La clave del Comercio: Libro de Respuestas para Pequeños y Medianos Exportadores"*.

¹⁵ *Jeannet Jean Pierre y Hennessey Hubert D. (1992) "Global Marketing Strategies", Ed. Houghton Mifflin, Cap. 9, págs. 292- 302*

¹⁶ *Jeannet Jean Pierre y Hennessey Hubert D. (1992) "Global Marketing Strategies", Ed. Houghton Mifflin, Cap.11, págs. 362*

¹⁷ *Chee Harold y Harris Rod (1998) "Global Marketing Strategy", Financial Times- Pitman Publishing, Cap. 17, págs. 518-526.*

¹⁸ *Jeannet y Hennessey (1992), "Global Marketing Strategies", Cap. 13, Págs. 422-437.*

¹⁹ *Czinkota M. y Ronkainen I. (2002) "Marketing Internacional", Pretience Hall, 6ta. Edición, Cap. 11, págs. 293 y 295.*

Estrategia de distribución

Para plantear la estrategia de distribución, se ha utilizado a *Jeannet y Hennessey*²⁰, quienes han expuesto la necesidad de considerar que la estructura del sistema de distribución disponible en un país es afectado por el desarrollo económico del mismo, la disponibilidad de ingresos de los consumidores, la calidad de la infraestructura, y los factores ambientales como: la cultura, el ambiente físico y el sistema legal y político.

También, se ha considerado a *Czinkota*²¹, quien ha colaborado con la formas de distribución.

²⁰ *Jeannet y Hennessey (1992), "Global Marketing Strategies", Cap. 12, Págs. 385- 386.*

²¹ *Czinkota M. y Ronkainen I. (2002) "Marketing Internacional", Pretience Hall, 6ta. Edición, Cap. 13, págs.360.*

MARCO METODOLÓGICO

Descripción del Producto

Para la recopilación de la información de la yerba mate, se ha realizado una encuesta al Director de la empresa Carlos Mario Bertoncini. (*Anexo n° 1 y 2*)

Por último, para una correcta identificación del producto a comercializar, se ha utilizado la Nomenclatura Común del MERCOSUR. (www.afip.gov.ar)

Consumidores y Compradores Internacionales

Se ha hecho una encuesta al Director Carlos Mario Bertoncini sobre los compradores y consumidores de yerba mate. (*Anexo n° 3*)

Diagnóstico Exportador

Con el fin de realizar una investigación completa sobre las competencias de la empresa, se ha realizado una entrevista al sector de producción y administración (*anexo n° 4*). También se ha recopilado información del mercado financiero argentino (Bancos, entidades financieras, etc.)

Análisis del Entorno Nacional

Para el desarrollo de este punto, se ha buscado información en fuentes secundarias, como página *web* de la Aduana Argentina, Cámara de Comercio Exterior, Fundación Exportar, entidades financieras, MECIyC²², donde se ha averiguado en que organismos participa el país. También se ha investigado Leyes, Decretos, Dictámenes, Resoluciones, Normas Aduaneras, ya sea a nivel nacional como provincial.

Cálculo del Precio FOB de exportación

Se ha utilizado una fórmula como método para obtener el precio de exportación, tomando la información de la planilla de cálculo. Ésta se ha desarrollado en el *anexo n° 5*.

(1)

$$\text{Precio FOB} = \frac{\text{CT pre/ Exp}}{1 + R - GE - U}$$

²² MECIyC: Ministerio de Economía, Comercio Internacional y Culto.

Siendo:

- ❑ CT pre/ Exp: Costo de producción
 - Gastos de exportación
 - Gastos administrativos, comercialización y financieros
 - Beneficios
 - Utilidades
- ❑ R: Reintegros
- ❑ GE: Gastos a la exportación (Base de cálculo)
- ❑ U: Utilidades calculadas como un porcentaje del precio FOB.

Estudio de Mercado

La información ha sido recolectada por medio de fuentes secundarias, como por ejemplo: Comtrade (www.comtrade.com), www.foogle.com, entre otras.

Selección de Mercado

Para determinar cual es el país potencial para exportar yerba mate, se ha aplicado el *Método de Análisis Multicriterio*.

DESARROLLO

Descripción del Producto

La empresa **Carlos Mario Bertoncini** se dedica a la industrial de *Yerba Mate*, denominada científicamente *Ilex paraguariensis* Saint Hilaire.

Según el Código Alimentario Argentino en el Capítulo XIV, artículo 1193 (Res. 307, 29.11.90) denomina a la yerba mate como “*el producto formado por las hojas desecadas, ligeramente tostadas y desmenuzadas, de Ilex paraguariensis Saint Hilaire (Aquifoliácea) exclusivamente, mezcladas o no con fragmentos de ramas secas jóvenes, pecíolos y pedúnculos florales, sin perjuicio de autorizar la inclusión de otras especies de igual género tan pronto como se disponga de estudios que avalen su inocuidad y sean aprobados por la Autoridad Sanitaria Nacional.*”

Se puede encontrar dos tipos de yerba mate fraccionada, ambas producidas por la empresa.²³

- **Con palos:** es la yerba que contiene no menos del 65 % de hojas desecadas, rotas o pulverizadas y no más del 35 % de palo grosera y finamente triturada, astillas y fibras del mismo.
- **Sin palos:** contiene no menos del 90 % de hojas desecadas, rotas o pulverizadas y no más del 10 % de palo grosera o finamente triturado, astillas y fibras del mismo.

El producto que comercializa la empresa Carlos Mario Bertoncini es considerado un *bien de consumo*, ya que a partir de éste no se produce otros bienes o servicios. Es importante destacar que un bien de consumo es aquel que se usa para satisfacer las necesidades específicas del último consumidor que lo demanda y lo adquiere.

Dentro de los bienes de consumo se encuentra los *bienes durables* y los *no durables*, lo que diferencia a uno con el otro; es el tiempo de permanencia que tienen. La yerba mate es considerada un bien durable ya que tiene un período de consumo reducido.

Por otro lado, de acuerdo a los hábitos de compra se clasifica como un *bien de conveniencia*, ya que los compradores adquieren con frecuencia el producto, de manera inmediata y sin esfuerzos. Por último, dentro de esta clasificación, la yerba se cataloga como un *producto de uso común*, ya que los consumidores lo compran con regularidad para tomar mate.

Además, la yerba mate es un *bien transable*, porque puede ser comercializado en el mercado nacional e internacional.

²³ Wikipedia-Enciclopedia libre, se encuentra en la página www.wikipedia.org. Ingreso 15/06/06

Con respecto a las propiedades intrínsecas de la yerba mate, se analiza únicamente tres puntos: *el color, la composición y la calidad.*

● **Color:**

Es un árbol o arbusto perenne, que en estado silvestre puede alcanzar una altura de hasta 12-16 metros. Su tronco es recto y cilíndrico de hasta 50-70 cm. de diámetro, y la corteza es lisa y de color grisáceo-ceniciento.

Las hojas son de color verde oscuro de unos 11 cm. de largo y 5 de ancho. Además, perduran en la planta por unos tres años y son coriáceas, generalmente angostas o anchamente abovadas. (Observar imagen n° 1)



Imagen n° 1: Hoja de yerba mate

● **Composición:**

Desde la época precolombina se conoce a la yerba mate como un estimulante y un tónico y ha sido objeto de innumeradas investigaciones científicas, con el fin de estudiar con profundidad su *composición.*

Gracias a la composición química, mineral y vitamínica, la yerba mate presenta propiedades terapéuticas tales como ser una bebida estimulante, elimina la fatiga, estimula la actividad mental y física, además, tiene un efecto benéfico en nervios y músculos, y aumenta el trabajo intelectual. Por otro lado, la yerba es útil para problemas de vejiga, facilita la digestión, y aumenta la evacuación y urinación. La composición química, mineral y vitamínica se encuentra desarrollada en el *anexo 6.*

La yerba mate posee diversas vitaminas tales como:

- ◆ **Vitamina B:** la cual permite el ingreso de azúcar en los músculos y nervios.
- ◆ **Vitamina C y E:** actúan como defensa orgánica y en las fibras del organismo.

Calidad:

La **calidad** es un requisito indispensable de la competitividad, por lo tanto, la empresa debe garantizar la inocuidad y sanidad del producto para un consumidor cada vez más exigente.

Al tratar con productos de consumo, una de las variables más importantes a la hora de tipificar las expectativas de los clientes son las cualidades organolépticas (olor, color, sabor, textura, viscosidad, etc.). La yerba mate presenta cuatro puntos a tener en cuenta en la calidad:

- ◆ **Genuinidad del producto:** de acuerdo con el Código Alimentario Argentino, la materia prima debe ser Ilex paraguarienses Saint Hilaire, permitiendo como máximo el 1% de otras sustancias vegetales y el 1% de semillas de yerba mate.
- ◆ **Aptitud microbiológica y toxicológica:** para asegurar la conservación de la yerba, se requiere realizar un análisis de bacterias, hongos y levaduras para garantizar la salud pública y la aptitud del producto. Este análisis no es obligatorio a nivel nacional.
- ◆ **Composición fisicoquímica:** es necesario controlar los siguientes parámetros generales:
 - Contenido de cafeína
 - Contenido de cenizas
 - Extracto acuoso
 - Humedad
- ◆ **Cualidades organolépticas:** los factores de calidad considerados por el consumidor son:
 - Color del producto seco y mojado.
 - Aroma en el paquete y en el mate.
 - Gustos deseables e indeseables.
 - Sabores residuales (después de tragar)
 - Fuerza y suavidad del mate.
 - Duración del mate.
 - Espuma que produce.
 - Aumento del volumen durante las cebadas.
 - Aspectos de los palos molidos.
 - Calidad y aspecto del polvo.

La calidad de la yerba mate elaborada por la empresa de Bertoncini, depende tanto de la materia prima (hoja verde), como de su posterior procesamiento, el cual permitirá lograr un producto que satisficará al consumidor. Por lo tanto, cada etapa del proceso de elaboración de la yerba es importante a la hora de definir la calidad del producto.

Además, la calidad que presta el producto elaborado por la empresa es homogénea, gracias al pasaje por las cámaras de estacionamiento.

En determinadas ocasiones, el análisis de la calidad de la yerba mate es más exhaustivo, ya que el encargado de producción de la empresa toma una muestra de un lote de

producción al azar. La decisión de que la yerba cumple con las condiciones requeridas por los consumidores estará en función del sabor, el aspecto y el color del producto.

Las propiedades extrínsecas relevantes para la yerba mate son:

● **Marca:**

Bertoncini Carlos Mario, elabora un mono-producto y comercializa dos marcas propias:

- ◆ *ATAHUALPA*: yerba mate con palos.
- ◆ *MANOLA*: yerba mate sin palos.

Imagen n° 2: Paquete de yerba mate de 1.000 gr.



Fuente: Elaboración propia.

Ambas marcas son comercializadas únicamente en el mercado argentino, en las provincias de Buenos Aires, La Pampa, Santa Fe y Rosario.

Éstas son vendidas a pequeños mayoristas que atienden bocas minoristas de algunas localidades alejadas de la capital de las provincias. Ejemplo: ciudades como Gral. Pico, Trenque Lauquen, General Villegas, Bolivar, Rauch, Azul, Tandil y Olavarría.

Por otro lado, la empresa comercializa una tercera marca que no es propia, sino de un cliente que se encuentra ubicado en Uruguay, y la misma es conocida como *SAN PEDRO*. El acuerdo que tiene Bertoncini con el cliente es la industrialización de la yerba mate, o sea, la elección de la hoja verde (bajo las condiciones de calidad y gusto que ordena el mismo), secado, molienda, envasado del producto, y puesta a disposición en el lugar convenido, que es el secadero de la empresa.

Imagen n° 3: Paquete de yerba mate de 1.000 gr.



Fuente: Elaboración propia.

• **Envase:**

Para envasar la yerba mate, la empresa utiliza paquetes de papel “Kraft” o laminados de fondo, cuadrados, en gramajes de 500 y 1.000 kg., y además, bolsitas de 5.000 kg., tanto para el mercado doméstico como para el extranjero.

En un primer momento, la empresa tercerizaba con una Cooperativa local el envasado de la yerba que estaba diseccionada al mercado interno, y retuvo en su molino lo que tenía por destino el mercado internacional. Esta Cooperativa contaba con un equipamiento de excelentísima tecnología y además poseía bastante capacidad ociosa, lo que hacía más barato el precio final del paquete de yerba.

En el 2005 Bertoncini dejó de tercerizar, ya que el precio del envasado había subido, y para ese entonces le era más barato empaquetar en la empresa.

Un requisito nacional de los envases, es la colocación de una estampilla, regulado por la Resolución n° 08/ 03. El INYM, es el responsable de registrar, autorizar y auditar las entregas de estampillas conjuntamente con el banco habilitado al efecto.

Asimismo, las estampillas tienen un valor consistente a ¼ kilogramo (color verde), ½ kilogramo (color azul), 1 kilogramo (color rojo) y de 2 kilogramos (color amarillo), claramente identificadas y diferenciadas por los colores mencionados.

• **Empaque:**

La forma en que empaqueta la empresa la yerba es en fardos de 10 kg., o sea, 20 paquetes de medio kilo o 10 paquetes de 1 kg., con fundas de polietileno termocontraíble. Este sistema tiene varios beneficios, por un lado es económico, ya que representa tan sólo el 2% del precio del producto, además, es fácil de aplicar, y protege la mercadería contra la humedad y los olores. Esto se tiene presente principalmente ya que la yerba de Bertoncini es transportada con otros productos y con el polietileno queda impermeabilizado de los olores.

• **Precios en el mercado interno:**

Los precios que maneja la empresa de Bertoncini en estos momentos en el mercado interno, son de \$2.50 el kilo para la marca Atahualpa (con palos) y \$3.6 el kilo para la marca Manola (sin palos) puesto en góndola.

La yerba en paquetes de 500 grs. se vende a \$1,2 con IVA incluido y la bolsita de 5 kilos se vende a \$11,20 con IVA, en góndola

Cabe aclarar que el precio de la yerba mate en la Argentina es acordado semestralmente por el Instituto Nacional de Yerba Mate (INYM) de acuerdo a la Ley N° 25.564 art. 4 inc. r, y el Decreto Reglamentario N° 1240/02 art. 11, o sea, fija el precio de la materia prima (de la hoja verde y la yerba canchada). El mismo resulta de un acuerdo en el INYM basado en el precio promedio de venta al consumidor de los productos elaborados con yerba mate según las condiciones y estándares de calidad que fije la reglamentación.

El precio fijado por el INYM para el período de octubre del 2007 a marzo del 2008 es de:

- ◆ Hoja verde, \$ 0.13 el kilogramo, o sea, \$480 la tonelada.
- ◆ Yerba canchada, \$ 0.50 el kilogramo, o sea, \$ 1850 la tonelada.

Con respecto al mercado extranjero, la empresa vende el paquete de yerba mate al público en U\$S 1.20 el kilo en Uruguay, siendo que una primera marca de origen Brasileiro ronda en los U\$S 2 el kilo en el mismo mercado.

● **Forma de pago:**

En un primer momento, la empresa proporcionaba un plazo de 30 días de la fecha de la factura, pero en estos momentos se está solicitando que el pago sea al contado, por que la exacerbación del precio de la materia prima que originó la regulación del mercado no deja margen para poder costear ningún interés por el capital.

● **Plazo de Entrega:**

La empresa se comunica mensualmente con sus clientes para relevar los pedidos. Los mismos son preparados en un plazo de quince días y despachados desde la empresa hacia el destinatario.

La única excepción es cuando la oferta es para licitación pública, que generalmente tienen un día determinado de entrega.

● **Etiqueta:**

La etiqueta está impresa al paquete de papel “Kraft”, y la información que se les suministra a los consumidores es:

- ◆ Marca
- ◆ Peso neto
- ◆ Tipo de yerba mate: con palo o sin palo.
- ◆ Nombre de la empresa
- ◆ Elaboración
- ◆ Cello (INYM – Tasa de inspección- Ley 25.564)
- ◆ Lugar de elaboración y envasado
- ◆ Según la Resolución nº 34/96 del Código Alimentario Argentino, se exige la impresión de la fecha de envasado y/ o fecha de vencimiento además del número de lote.

● **Modo de uso:**

La yerba mate puede ser utilizada de diversas formas de acuerdo a los gustos de los consumidores.

1. **Mate caliente:** es la forma más común de consumo en la Argentina. Para esto es necesario contar con:

- ◆ El mate²⁴
- ◆ Bombilla.
- ◆ Termo con agua caliente.

2. **Mate Frío** o **tereré**: es el complemento ideal de la actividad física y deportiva, porque quita la sed y reduce la fatiga del cuerpo y la mente. Se requiere de los mismos materiales que el mate caliente, pero en vez de utilizar agua caliente se usa refrescos, por ejemplo: gaseosas, jugos naturales o sintéticos, etc.

Hay otras formas de consumo, pero no son elaboradas por la empresa actualmente, lo cual lleva a desatender un considerable porcentaje del mercado nacional e internacional. Por ejemplo: mate cocido en saquito, etc.

El secadero y el molino son industrias complementarias pero distintas, por lo tanto deben inscribirse por separado. La empresa de Bertoncini debió seguir varios requisitos. (Anexo n° 7)

Según la clasificación de Warren J. Keegan (1997) sobre el **potencial local-internacional-global** de los productos, la yerba mate fraccionada por la empresa es considerada como un **producto internacional**, con un amplio potencial de expandirse a otros mercados.

Esto lo ha demostrado la empresa al comercializar su producto en la República del Uruguay, lo cual ha necesitado desarrollar un sistema de molienda nuevo adaptado al gusto uruguayo, o sea, una yerba con más polvo, sin palos y con la hoja bien finita. La materia prima es la misma (yerba) cambiando solamente el proceso de molienda.

Según la Nomenclatura Común del MERCOSUR, la posición arancelaria de la yerba mate (0903.00.10) es:

- **CAPITULO 9:** Café, Té, Yerba Mate y Especies
- **PARTIDA 0903.00:** Yerba Mate
- **SUBPARTIDA 0903.00.90:** Las demás.

Compradores y Consumidores Internacionales

Bertoncini Carlos Mario atiende dos tipos de clientes:

- **Nacionales**
 - ◆ **Distribuidores Mayoristas**
 - ◆ **Minoristas (Supermercados y almacenes)**

²⁴ *Mate: El mate propiamente dicho es el recipiente donde se colocan todos los ingredientes y la bombilla para deleitarse con una sabrosa infusión de yerba, es decir unos ricos mates, valga la redundancia.*

● *Internacionales*

◆ *Importadores mayoristas*

La venta de yerba mate en el mercado nacional sólo representa un 5% de la producción total de la empresa, o sea, que el 95 % de la producción se destina al extranjero.

En el mercado nacional, Bertoncini no atiende directamente a los consumidores finales, sino que trabaja con otras empresas, por ejemplo: mayoristas.

Durante un tiempo, ésta atendió directamente al sector gubernamental. Las causas de la pérdida de este comprador fueron totalmente políticas. Algunos de los clientes fueron:

● *Secretaría de Acción Social de la Provincia de Santa Fe.*

● *Penitenciarías de La Pampa.*

Es importante tener en cuenta, que Argentina no sólo es el mayor productor de esta infusión, sino también, el mayor consumidor. Según las estadísticas, el 88.8 % de los argentinos consumen yerba mate, siendo el consumo per cápita de 6,4 kg, o sea, 100 litros por persona²⁵.

Infaltable por la mañana o por la tarde; dulce o amargo; con o sin palos; caliente o frío; compañero en las horas de estudio o trabajo. El mate es parte de la identidad nacional.

El hábito de tomar mate se ve influenciado también por la clase social a la que pertenezca el consumidor. La clase baja es la que más consume (56%), mientras que las clases más altas sólo consumen el 10.10 %.

Es necesario aclarar que las mujeres (89.5 %) son más tomadoras de mate que los hombres (88.20 %). Además, los que mayormente compran yerba mate son las personas de entre 12 y 19 años (19.70%), seguida del segmento entre los 25 y 34 años (19.50 %).

A nivel mundial, los principales consumidores de yerba mate son los países de América Latina.

A continuación se presentará el proceso de análisis de los compradores internacionales.

I. El potencial usuario

En el mercado internacional, el potencial usuario de la yerba mate Atahualpa son mujeres y hombres mayores de 15 años, que pertenezcan a cualquier tipo de clase social (baja, media y alta). Se excluyen a los niños por que carecen de voluntad de compra e ingresos.

Estos consumidores buscarán la yerba mate por ser:

- ◆ Un producto totalmente natural y novedoso.
- ◆ Un estimulante natural sin efectos secundarios, ni tóxicos.
- ◆ Un energético de mente y cuerpo.

²⁵ Diario Clarín, se encuentra en la página www.clarin.com. Ingreso 25/08/06

- ◆ Una fuente natural de nutrición y un promotor de salud por excelencia.
- ◆ Una bebida exótica.

II. Tamaño del mercado

Necesidad Potencial

Los compradores de la yerba mate son hombres y mujeres que consumen infusiones naturales en forma de mate caliente, o frío, excluyéndose los niños en período de lactancia.

Necesidad Estimada

La yerba mate es una infusión natural y novedosa, que será consumida por hombres y mujeres mayores a 15, que pertenezcan a cualquier tipo de clase social, ya que es un producto económico y de muy buena calidad.

El mismo atraerá a la primera clase social por su costo y sus beneficios nutricionales; y a la clase media y alta, por ser una bebida exótica, natural y de calidad.

Demanda Potencial

Se tendrá en cuenta únicamente a los hombres y mujeres asalariados. Haciendo mayor hincapié en las familias y en estudiantes universitarios.

Demanda Efectiva

Será conveniente identificar las reglamentaciones para la importación de infusiones, medidas sanitarias y fitosanitarias.

Demanda de Mercado

El consumo total del producto en un país, para un período de tiempo determinado, es la suma entre la producción total del país, más las importaciones menos las exportaciones.

Ventas Potenciales

Este punto simboliza el nivel de ventas que la empresa desea alcanzar. El mismo se ve afectado por el mix de marketing que ofrezca la empresa en el mercado internacional.

III. Miembros del grupo comprador

Para que el producto llegue al consumidor final del mercado internacional, la empresa podrá utilizar intermediarios, como por ejemplo:

- ◆ *Mayoristas Comerciales:* Quienes toman propiedad de la mercadería (Comerciantes mayoristas o importadores mayoristas)
- ◆ *Agentes, “brokers”:* éstos representan a la parte vendedora y no toman propiedad del producto.

IV. Criterios de Selección

En el comprador internacional, el criterio que prima al momento de comprar yerba mate son las características organolépticas, como por ejemplo:

- ◆ Color de la yerba seca y mojada.
- ◆ Aroma
- ◆ Cantidad de polvo.
- ◆ Aspecto de los palos molidos.
- ◆ Espuma que produce al cebar el mate.

Además, éstos pueden buscar una infusión sana, natural, nutritiva y agradable al momento de ser consumida.

V. Fuentes de información

La yerba mate, al ser un producto poco convencional en el mundo, salvo para América Latina, debe ser presentada directamente por la empresa en las Ferias Internacionales sobre Alimentos y Bebidas.

Aquí se podrá llevar a cabo la demostración de las distintas formas de uso: mate cebado, mate cocido (saquito) y tereré (mate frío); la degustación de cada forma de uso; participar en rondas de negociaciones, seminarios, talleres técnicos, etc.

Las ferias más importantes para el rubro de alimentos y bebidas son²⁶:

- *Feria Internacional de IFE 2007*(Londres)
- *Feria Internacional de GULFOOD 2007*(Dubai)
- *Feria Internacional de ANUGA 2007* (Colonia- Alemania): es una de las más importantes en este rubro.
- *Feria Internacional de World Food Moscow 2007* (Moscú- Rusia)
- *Feria Internacional de FANCY FOOD SHOW 2007*: este año el INYM participo de este evento presentando la yerba mate. (New York –USA)
- *Feria Internacional de FISPAL LATINO 2007* (Miami- USA)
- *Feria Internacional de SIAL CHINA 2007*
- *Feria Internacional de PROEXPO 2007* (Moscú)

Otros medios que también deben ser tenidos en cuenta son:

- *Páginas Web*: por este medio, la empresa puede presentar la yerba mate, los beneficios que trae su consumo, y toda aquella información que puede serle útil al cliente.
- *Ronda de negociaciones de compradores*²⁷:
 - ◆ Ronda Internacional de Negocios de Alimentos y Bebidas- Alimentaría de MERCOSUR.

²⁶ Fundación Exportar, se encuentra en la página <http://www.export-ar.org.ar/>. Ingreso 17/08/07

²⁷ Fundación Exportar, se encuentra en la página <http://www.export-ar.org.ar/>. Ingreso 17/08/07

- *Viajes de Promoción Sectorial*²⁸: en el 2006 la Subsecretaría de Comercio e Industria gestionó un viaje a Chile, y en el 2007 la Fundación Export.Ar hizo un viaje a México presentando la Yerba Mate

La empresa Bertoncini Carlos Mario, considera muy importante la asistencia a Congresos y Ferias, ya que paralelamente a éstas, se llevan a cabo jornadas técnicas y rondas de negociación, donde se puede promover y adaptar los productos según lo que solicitan los clientes.

Diagnóstico Exportador

En este punto, se analizó el potencial exportador de la empresa Bertoncini, con el objeto de poder aprovechar las oportunidades que se presenten en el mercado extranjero. Para ello se siguieron los siguientes ítems:

- *Capacidad de producir:*

La empresa está ubicada sobre la ruta Nacional 14, km. 867 (zona semi-rural) de Guaraní- Misiones, cuenta con un terreno de 8.000 m² y una superficie cubierta de 2.000 m², localizados en Guaraní- Misiones. Dentro del área construida, la empresa dispone de dos galpones:

- ◆ Galpón nº 1: se lleva a cabo la producción de la yerba, cuenta con: el secadero y el molino.
- ◆ Galpón nº 2: se desarrollan las actividades de envasado y almacenamiento del producto final.

Imagen nº 4: Vista aérea de la Empresa



Fuente: Carlos Mario Bertoncini.

La capacidad de producción máxima es de 750 tn. /año en un turno de trabajo. Para la empresa, el turno de trabajo es de 8 horas, ya que consideran que sobreexigir a sus empleados lleva a la reducción de la capacidad de producción.

De lo producido, la empresa vende el 99 %, siendo el 1 % restante solo desechos, como por ejemplo: polvos volátiles y el barrido de la limpieza.

La capacidad de almacenamiento de la empresa es de 700 tn.

Debido a la regulación del mercado por el INYM, la empresa perdió competitividad en el mercado interno, y esto generó un sobrante en la industrialización de la yerba mate.

Los gastos en los que incurre Bertoncini por mes son:

Tabla n° 1: Gastos de Bertoncini Carlos Mario²⁹

<i>Gastos</i>	<i>En porcentaje</i>	<i>En Pesos (anual)</i>
Materia Prima	45%	\$ 315.000
Mano de Obra	27%	\$ 189.000
Impuestos Directos	9%	\$ 63.000
Envases	8%	\$ 56.000
Energía (Luz y Leña)	5%	\$35.000
Gastos Financieros	3%	\$ 21.000
Gastos Administrativos	2%	\$ 14.000
Teléfono y Varios	1%	\$ 7.000
TOTAL	100%	\$ 700.000

Para la elaboración de la yerba, es necesario seguir una serie de etapas en las cuales se utilizará una maquinaria específica. (*Anexo n° 8*)

La empresa no posee cultivos de yerba propios, sino que compra a los yerbateros de la zona, por ejemplo de: Oberá, Guaraní, Campo Viera, Campo Grande, Aristóbulo del Valle, etc., tanto la hoja verde como la canchada (lista para moler). La misma principalmente adquiere la hoja verde.

Bertoncini le exige a los yerbateros (proveedores) el cumplimiento de algunos requisitos para la cosecha:

1. El control de malezas en los meses post cosecha (entre noviembre y abril), con el fin de llegar a la misma (meses de cosecha entre mayo y octubre) con los yerbales limpios y ningún riesgo de residuo tóxico. Ésto se exige, ya que los productores utilizan para eliminar los yuyos un herbicida llamado glifosato (Franja Verde o de baja toxicidad).
2. Le recomienda al proveedor la cosecha con quiebre manual o como máximo con tijera Manual para disminuir la cantidad de palos.

²⁹ Fuente: Director de la empresa Bertoncini Carlos Mario.

3. Para la limpieza, la empresa, le entrega a los productores lienzos nuevos (ponchadas) para cada cosecha, y le solicita que utilicen siempre el mismo lado para poner las ramas ya cortadas. (Imagen n° 5)

Imagen n° 5: Ponchadas de yerba mate



Fuente: Bertoncini Carlos Mario

En materia de hojas verdes, los requisitos que solicita la empresa son:

- a. *Que el proveedor sea PRODUCTOR PRIMARIO.*
- b. *Que se identifique con documentos de identidad y se presente en el CENSO de la chacra.*
- c. *Que entregue la mercadería en el secadero de la empresa.*
- d. *Que la cantidad de ramas jóvenes (palos) esté dentro de lo que visualmente admite (las ramas verdes no deben ser más gruesas que un lápiz).*
- e. *La yerba mate debe ser entregada el mismo día que se cosechó (fresca).*

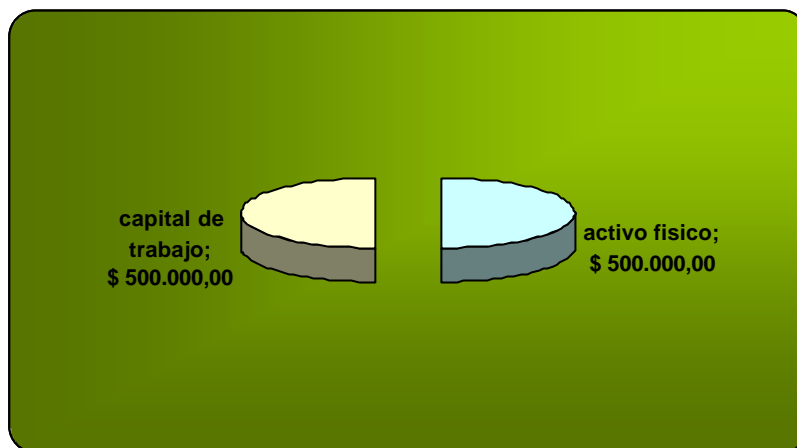
A la fecha, el precio de la hoja verde es de \$ 0.42 por kg., y de la yerba canchada es de \$ 1.60 por kg. En mazo del 2008 el INYM volverá a redefinir el precio de la materia prima.

La producción de la empresa en los últimos doce meses fue de unas 360 tn. de yerba mate envasada. De lo producido, se exportó el 95% y el 5% restante fue destinado al mercado interno.

Capacidad financiera

La empresa ha invertido en total \$1.000.000, siendo \$500.000 en activos físicos y otro \$500.000 en capital de trabajo (stock), como puede observarse en el gráfico n° 1.

Gráfico n° 1: Inversión total de Bertoncini



Fuente: Elaboración propia en base a datos otorgados por Bertoncini Carlos Miguel.

En los últimos 3 años, las inversiones han sido mínimas, destinando únicamente un 2% de las ganancias al mantenimiento de la empresa. La consecuencia de esto fue:

- ◆ *Falta de rentabilidad*, que se debe a la regulación de los precios de compra de la materia prima por el INYM, lo que provoca que los costos de la empresa se encuentren por arriba de los del Brasil.
- ◆ En el mercado interno, *la Secretaria de Comercio fija precios máximos*, es decir, a cuánto hay que pagar los insumos (hoja verde y canchada) y a cuánto hay que vender, sin considerar los costos de elaboración que tuvieron las empresas.
- ◆ *El costo de la mano de obra lo negocian las grandes empresas*, por lo tanto, las PyMEs no pueden afrontar iguales sueldos que las grandes.
- ◆ *La finalización del Contrato Social (2008) y la falta de voluntad de prorroga de las partes*, llevó a que los socios no quisieran aumentar el capital físico.

Las bajas inversiones de los últimos años, pudieron ser contrarrestadas solicitando créditos a las entidades financieras.

Bertoncini Carlos Mario, tiene facilidad para acceder a los créditos que disponen las entidades porque cuenta con inmuebles para utilizarlos como garantía y una excelente capacidad de repago, además, no dispone de ninguna deuda bancaria o privada actualmente.

Los clientes de las entidades financieras, están sujetos por un lado, a una clasificación de deudores, según su calidad y los riesgos potenciales que presentan, y por otro lado, a la determinación de su previsionamiento. Este último, se realiza al momento que se otorgaren crédito según una revisión periódica, dando lugar a la clasificación de los deudores en seis situaciones con distintas exigencias de previsionamiento y según operaciones con o sin garantías.

Bertoncini Carlos Mario es cliente del Banco de la Nación y ha sido *clasificado en situación 1 (uno)*, o sea, *situación normal*. Este nivel demuestra que el cliente es capaz de:

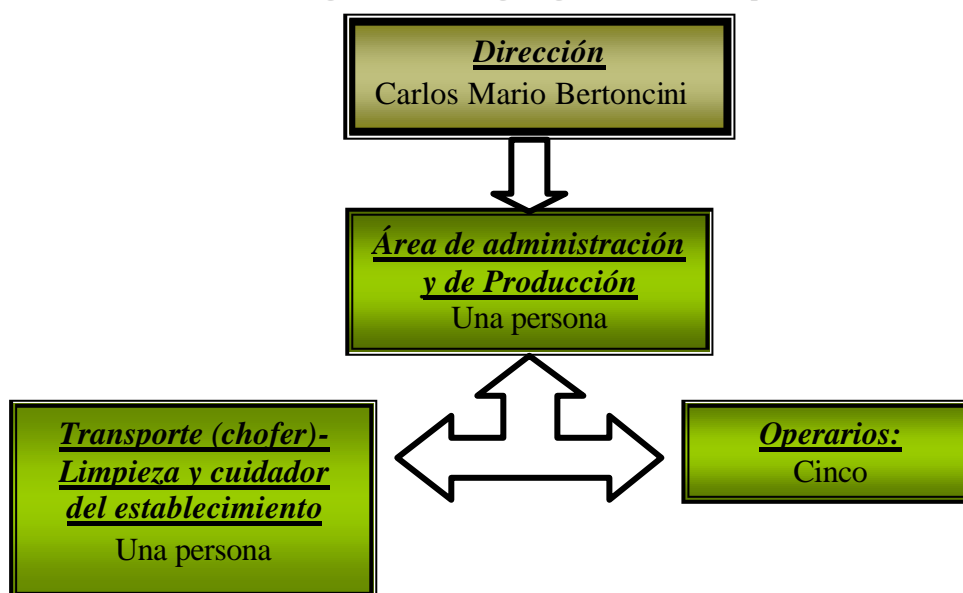
- ◆ *Atender adecuadamente todos sus compromisos financieros.*
- ◆ *Cuenta con una situación financiera líquida.*
- ◆ *Posee un bajo nivel y adecuada estructura de endeudamiento en relación a su capacidad de ganancia.*
- ◆ *Pertenece a una actividad económica rentable.*
- ◆ *Es competitivo en su sector, entre otras ventajas.*

A pesar de ello, la empresa no optó por sacar créditos, debido a que las tasas de interés no son compatibles con la perspectiva de crecimiento del valor del dólar (que es muy baja). Otra razón, es la incertidumbre de mejorar la rentabilidad en un mercado regulado, que se auto-ajusta cada seis meses sobre su aumento de precios.

● Competencia organizacional y del personal:

La empresa, cuenta con siete personas contratadas y un único dueño, Carlos Mario Bertoncini, quien asume la dirección de la misma. A continuación se presenta el organigrama de la empresa. (Figura nº 1)

Figura nº 1: Organigrama de la empresa-



Fuente: Carlos Bertoncini

Es evidente que la empresa presenta una *estructura simple o lineal*, que se caracteriza por ser utilizada por pequeñas empresas que se dedican en general a producir y/o comercializar uno o pocos productos en un sector específico del mercado.

El personal fue seleccionado por el propietario teniendo en cuenta las referencias de sus colegas en el sector, porque consideran que la fidelidad es el principal valor.

Al ser una actividad casi rutinaria, los empleados poseen un conocimiento general de cada área: secadero, molienda, envasado, transporte y manejo de la documentación.

Por otro lado, la empresa no presenta ninguna política de capacitación para sus empleados, ya que el sistema de producción es bastante simple.

Con respecto al comercio exterior, el dueño es el que se encarga de todo junto a un despachante de aduana contratado por él. El resto del personal no está preparado para desarrollar actividades dentro de esa área.

Por otro lado, los empleados tienen un amplio conocimiento de portugués, debido a la cercanía que tiene Guaraní (ubicación de la empresa) con Brasil.

◆ Competencia de marketing y de logística:

La empresa ofrece un mono-producto en dos marcas de yerba mate (Manola y Atahualpa). A su vez, exhibe dos presentaciones que se ofrecen al mercado interno en paquetes de 500 gr. y 1 kg., y para el mercado externo, la empresa ofrece también el producto en paquetes de 5 kg.

La Dirección Nacional de Alimentos³⁰, afirma que hoy existen en Argentina alrededor de 125 empresas de yerba mate inscriptas, y muchas de ellas producen dos marcas.

Por tal motivo, Bertoncini sostiene que es muy difícil posicionarse en el mercado interno, ya que las segundas marcas se mueven bajo ofertas (precios muy bajos) de los diferentes molinos y con calidades muy variadas.

En un principio, Bertoncini había creado una empresa paralela de logística, donde contaba con 2 equipos de camiones pesados, con acoplado y una capacidad de 28 toneladas:

- ◆ VOLVO 340 HP
- ◆ IVECO 230 HP


Además, poseía 2 camiones Mercedes Benz 1114, con balancín y una capacidad de 15 Tn. cada uno.

La empresa había obtenido el Permiso Internacional de Transporte, lo que permitía ser muy exactos en el cumplimiento de los tiempos de entrega. Por otra parte, podía vender la yerba a precio CIF (puesto en la casa del cliente, libre de costos de flete y seguro), a valores competitivos, y captar algunos clientes que no querían contratar transporte. También, lograron captar a aquellos clientes de menor volumen que no alcanzaban a comprar un camión completo (consolidación de carga).

Pero en el 2002, las unidades pasaron a ser deficitarias, ya que, con modelos viejos (modelo 1994 y 1995) el costo del mantenimiento y repuestos aumentaron demasiado. Por lo tanto, en el 2005, se decidió vender los camiones y tercerizar el servicio, tratando de vender todo a precio FOB (Libre en Origen).

³⁰ Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, se encuentra en la página <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/>. Ingreso 21/08/07.

Actualmente, la empresa cuenta con un par de chasis Mercedes Benz (capacidad 7 tn. cada uno) y una camioneta Peugeot 504 (capacidad 850 kg.), siendo utilizadas únicamente para el reparto desde la sucursal de Santa Fe a los puntos de venta, y para los movimientos de materia prima en la zona de producción.

 Experiencia internacional:

Bertoncini Carlos Mario, comenzó a exportar yerba mate elaborada en 1991, y su primer mercado fue la República Oriental del Uruguay. Actualmente, la yerba mate de la empresa ocupa el 1,5 % del mercado uruguayo.

La empresa exporta únicamente una marca, llamada San Pedro. Pero como se ha dicho anteriormente, no es una marca propia sino de un importador mayorista que se encuentra ubicado en la ciudad del Pando, en el departamento de Canelones a 30 km. de Montevideo (Uruguay) y a 1250 km. de Oberá (Misiones).

Con el cliente no existe ningún tipo de contrato escrito, ya que hace más de 15 años que se comercializa con él. Lo que si se hace es una reunión semestral con el objeto de ajustar precios, y además, se realizan los programas de producción y embarque para los próximos seis meses en base a las proyecciones que hace el departamento de marketing de la importadora.

Además, este cliente posee la exclusividad en el mercado, es decir, que Bertoncini sólo le vende a este importador. Esto se debe a una cuestión de lealtad de la empresa y no por una cuestión competitiva.

El envío de yerba mate al Uruguay es en general mensual. Pero cuando se acerca la fecha de la cosecha en Misiones, la empresa debe acopiar³¹ la mayor parte del stock por 12 meses, por lo tanto, se hacen durante tres meses dos envíos (uno por quincena), esto permite una mayor fluidez financiera a fin de poder pagarle a los productores al contado y exigir buena calidad de la materia prima.

El producto debió ser adaptado al gusto de los uruguayos, o sea, una yerba mate sin palos y con mucho polvo.

El record de exportaciones fue en el 2002, con 1.800 tn., la cual se dirigió a Uruguay. Esto fue como consecuencia de que la crisis en ese país fue posterior a la de Argentina, por tal razón, el dólar hizo hiper-competitivos a la empresa. Más tarde, el dólar bajo y en la Argentina se reguló el mercado de la yerba mate, colocándose retenciones (5% del reintegro), por lo cual se perdió rentabilidad y competitividad.

En este momento, Bertoncini Carlos Mario está vendiendo la yerba mate bajo cláusula FOB (Free on board). Esto quiere decir que, la empresa pone la mercadería sobre el camión en fábrica Oberá y de ahí en adelante el cliente asume los gastos, riesgos, flete y seguro.

Este año, la empresa tiene previsto exportar unas 350 Tn. por el valor de U\$S 250.000.

³¹ *Acopiar: Juntar. Reunir en cantidad.*

Actualmente, la empresa trabaja al 50% de su capacidad de producción por día y utiliza todo su personal. Por tal motivo, expresa su interés de seguir expandiendo su negocio en el mercado Internacional.

Análisis Nacional

Para llevar a cabo este análisis, se tuvo en cuenta principalmente los beneficios económicos, políticos, legislativos, etc., que ofrece el gobierno nacional y provincial, para la exportación de yerba mate.

El derecho de exportación aplicable a éste producto es *ad valorem*, o sea, un porcentaje sobre el valor FOB, que corresponde a un 5%.

Beneficios impositivos a la exportación

Fratolocchi Aldo, expone que cuando un país exporta un producto, puede hacerlo pulido de impuestos indirectos:

- ◆ Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- ◆ Impuestos internos
- ◆ Demás tributos Internos.

Por otra parte, los impuestos directos de los productos exportados para consumo forman parte del costo de la mercadería, es decir que no están sujetos a la devolución o exención.

Según el art. 43 de la Ley de IVA 20.631³², texto ordenado en 1997 y sus modificaciones, “...las exportaciones de cosas muebles están exentas de IVA. Por lo tanto, se está en condiciones de acogerse a las disposiciones vigentes a efectos de solicitar la devolución del impuesto tributado en la compra de los insumos que se incorporan a la exportación”.

La documentación pertinente para la solicitud del reintegro es³³:

- ◆ Copia de la constancia de transferencia electrónica F 1016.
- ◆ Formulario de declaración jurada n° 404.
- ◆ Un informe especial extendido por el contador público independiente.

La Ley 24.674 en su art. 10, trata sobre la exención del impuesto interno a las exportaciones para consumo. El art. dice: “los productos de origen nacional grabados por esta ley serán exceptuados del impuesto interno (siempre que no haya producido el hecho imponible)...”

Beneficios a la importación de insumos y componentes de productos de exportación:

La empresa de Carlos Bertoncini, no puede hacer uso del Régimen de *Draw Back*, ya que la yerba mate no requiere de ningún insumo importado para su producción.

³² Administración Federal de Ingresos Públicos, se encuentra en la página <http://biblioteca.afip.gov.ar/>. Ingreso 23/08/07.

³³ Administración Federal de Ingresos Públicos, se encuentra en la página www.afip.gov.ar. Ingreso 25/08/07.

Reintegro Impositivo

Según el art. 825 del Código Aduanero, “*El régimen de reintegros es aquél en virtud del cual se restituyen, total o parcialmente, los importes que se hubieran pagado en concepto de tributos interiores por la mercadería que se exportare para consumo a título oneroso o bien, por los servicios que se hubieren prestado con relación a la mencionada mercadería.*”

La Subsecretaría de Industria y Comercio del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, asigna y modifica el porcentaje de reintegros de los tributos de las mercaderías exportadas. La alícuota se fija de acuerdo a la clasificación arancelaria en la Nomenclatura Común del MERCOSUR.

El reintegro extrazona para la yerba mate es del 0 % del valor FOB. El pago del mismo lo efectiviza la Dirección General de Aduanas, previa presentación de la documentación que acredite el embarque de la mercadería.

Beneficios Financieros:

Bertoncini Carlos Mario, al ser cliente del Banco de la Nación Argentina (BNA), obtiene todos los incentivos a la exportación, tanto para la prefinanciación de exportaciones, la financiación, o para la asistencia a ferias y exposiciones internacionales.

El Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE), ofrece una prefinanciación de exportaciones cuyos beneficiarios pueden ser los exportadores, productores y fabricantes de productos primarios, manufacturas de origen agropecuario e industrial o prestación de servicios en general con destino al mercado externo. El monto a financiar es hasta el 75% del valor FOB de la exportación o del monto de los servicios, siendo el mínimo US\$ 20.000, y el máximo US\$ 1.000.000. También ofrece una postfinanciación de exportación cuyos beneficiarios son los sectores productivos de productos primarios, manufacturas de origen agropecuario e industrial, bienes durables y bienes de capital. El monto a financiar es hasta el 100% del precio de los bienes, más el IVA, neto de descuentos y bonificaciones.

Seguro de Crédito a la Exportación:

Actualmente, la empresa no utiliza el seguro de crédito a la exportación, ya que, existe un alto nivel de confiabilidad con la distribuidora-mayorista uruguaya, como se ha dicho en puntos anteriores.

A pesar de esto, de acuerdo al objetivo de éste proyecto de aplicación (búsqueda y selección de un mercado potencial para la exportación de yerba mate), es necesario utilizar el seguro de crédito a la exportación, dado el nivel de riesgo (ordinario y extraordinario) que implica el ingreso a un nuevo mercado

El Banco de Inversión y Comercio Exterior es el ente autorizado ha aplicar el Régimen de Seguro de Crédito a la exportación contra los riesgos extraordinarios, por cuenta y orden del Estado Nacional. En nuestro país se rige por la Ley 20.299 y los decretos 3145/73 y 1803/94.³⁴

³⁴ Banco de Inversión y Comercio Exterior, se encuentra en la página www.bice.com.ar. Ingreso 28/08/07.

La mandataria del BICE es la Compañía Argentina de Seguro de Crédito a la Exportación S.A. (CASCE)³⁵, actuando como vehículo administrativo en las propuestas de cobertura de Riesgos Extraordinarios que efectúan los exportadores y en la emisión de las pólizas correspondientes, asumiendo por su cuenta el otorgamiento de coberturas contra los Riesgos Comerciales.

Simplificación Administrativa:

El Decreto 855/ 1997³⁶, establece un Régimen Simplificado opcional de exportaciones para las zonas de frontera. Se aplicará a las exportaciones que se realicen por las aduanas de Clorinda (Provincia de Formosa), La Quiaca (provincia de Jujuy) y Posadas e Iguazú (Provincia de Misiones).

Estas exportaciones que se realizan a extrazona gozarán de los reintegros, reembolso o cualquier otro estímulo aduanero que le pudieran corresponder a las mercaderías, mientras que las destinadas a intra-zona implicará la renuncia irrevocable a solicitar dichos beneficios.

Por lo tanto, la empresa no puede gozar del beneficio de éste régimen.

Programa especial de apoyo a PyMEs:

El Directorio de INYM (Instituto Nacional de Yerba Mate)³⁷, aprueba en la Resolución n° 17/ 07, el *Programa Regional de Asistencia del Sector Yerbatero* (PRASY). Este programa tiene una duración de 5 años consecutivos (2007- 2011).

El objetivo de este programa es capacitar y asistir a todos los sectores involucrados en la actividad yerbatera, con el fin de mejorar la eficiencia y calidad de los procesos.

Esta asistencia busca, además, contribuir a la incorporación de tecnologías en la sociedad y en las empresas, con un fuerte sustento conservacionista y con prácticas que preserven el medio ambiente.

Los aportes asignados a las empresas son no reembolsables y cubren el 100 % de costos total del proyecto. El monto máximo a financiar es de \$ 50.000, no más de \$ 25.000 por año calendario.

Los tipos de proyectos a financiar son:

- ◆ *Capacitación.*
- ◆ *Investigación.*
- ◆ *Experimentación.*

Otro ente que brinda programas de apoyo a las PyMEs es la Fundación EXPORTAR. La misma, ofrece los siguientes servicios³⁸ y programas:

³⁵ Banco de Inversión y Comercio Exterior, se encuentra en la página www.bice.com.ar. Ingreso 28/08/07.

³⁶ Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), se encuentra en la página www.afip.gov.ar. Ingreso 28/08/07.

³⁷ Instituto Nacional de Yerba mate (INYM), se encuentra en la página www.inym.org.ar. Ingreso 04/09/07.

³⁸ Fundación Exportar, se encuentra en la página www.exportar.gov.ar. Ingreso 03/09/07.

- a) *Ferias Internacionales*: es uno de los instrumentos más eficaces de la promoción de exportación, ya que permite a las empresas mantener una relación directa con potenciales compradores, obteniendo la mejor relación costo-beneficio.
- b) *Viajes de Promoción Sectorial*
- c) *Ronda Internacionales de Compradores*
- d) *Licitación Internacional*:³⁹ son demandas de provisión de bienes y servicios, o bien diseño, construcción y/ o operaciones de obras de infraestructura procedentes de gobiernos o instituciones extranjeras.

Estudio de Mercado Internacional

En esta etapa se evaluó la “Estructura del Mercado Internacional”, teniendo en cuenta el producto en cuestión.

El estudio de mercado, se centró en los países miembros de la **Comunidad Andina de Naciones (CAN)**, dado que los mayores productores y consumidores de yerba mate se encuentran ubicados en Latinoamérica. Además, la empresa tiene el deseo de ampliar su mercado hacia este sector por la similitud en los gustos y en las formas de consumo.

La Comunidad Andina o Comunidad Andina de Naciones (CAN)⁴⁰, es una organización regional económica y política con entidad internacional, creada por el Acuerdo de Cartagena el 26 de mayo de 1969.

El objetivo de la comunidad es alcanzar un desarrollo más acelerado, más equilibrado y autónomo, mediante la integración andina, sudamericana y latinoamericana.

Los países miembros originarios, son:



Por otro lado, los países asociados son:

- ◆ Argentina 
- ◆ Chile 
- ◆ Brasil 
- ◆ Paraguay 
- ◆ Uruguay 

Luego de esta breve introducción se analizó a continuación la estructura de mercado de la yerba mate de Argentina y de la CAN.

³⁹ Argentina Trade Net (El Portal de negocios de la Chancillería Argentina), se encuentra en la página www.argentinatradenet.gov.ar. Ingreso 03/09/07.

⁴⁰ Comunidad Andina (CAN), se encuentra en la página www.comunidadandina.org. Ingreso 10/09/07.

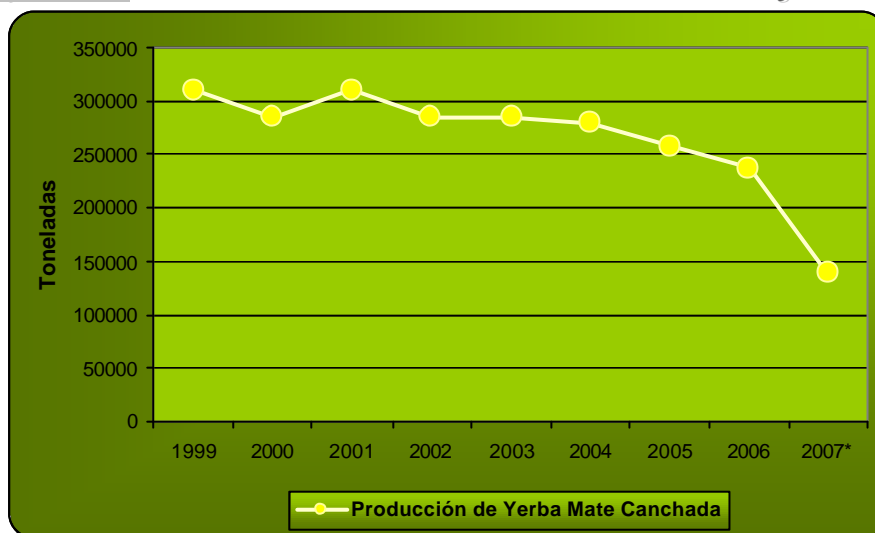
Exportación, Importación y Balanza Comercial, de la yerba mate por la República Argentina

En el mundo existen tres países que por sus condiciones y características agroecológicas pueden producir potencialmente yerba mate:

- ◆ Argentina
- ◆ Paraguay
- ◆ Brasil

Pero cabe destacar, que Argentina es la principal productora y consumidora de yerba mate en el mundo. La evolución de la producción en el país es la que se muestra a continuación:

Gráfico n° 2: Evolución de la Producción de Yerba Mate en Argentina (Tn.)



* Valor Estimado (enero-agosto)

Fuente: Elaboración propia en base a la SAGPyA.⁴¹

Como se puede observar en el gráfico n° 2, a partir del 2001 la producción ha disminuido paulatinamente, como consecuencia de una crisis de sobreproducción que produjo la caída de los precios, y generó que los productores no levantaran gran parte de la producción.

Junto a esto, se debe tener en cuenta la prolongada sequía que afectó la zona Mesopotámica, que llevó para el 2004, una caída en la producción de la hoja verde en un 20%.

Con respecto a las exportaciones de yerba mate de Argentina al mundo, se vieron también afectadas por los factores externos que causaron la caída de la producción.

Después de que el país alcanzara el record de venta al mercado externo en 1995 con el valor de 34 millones de U\$S, o sea, 37.488 tn., las exportaciones se redujeron hasta los 25

⁴¹Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA), se encuentra en la página www.alimentosargentinos.gov.ar. Ingreso 13/09/07.

millones de U\$S en el 2000, debido a los menores precios y a la caída de las compras de Brasil y Paraguay, que abastecen sus mercados con yerba mate propia. A pesar de ello, en el 2000 el volumen de venta fue de 39.985 tn, teniendo como principal destino Siria y Uruguay.

El gráfico n° 3, muestra claramente que a partir de 1995 las exportaciones fueron cayendo paulatinamente hasta alcanzar el menor valor que se registró en el 2003, equivalente a 18 millones de U\$S y 39.002 tn.

Gráfico n° 3: Evolución de la Exportación de Yerba Mate (U\$S)



Fuente: Elaboración propia en base a la Comtrade⁴².

En el año 2004, las exportaciones de yerba mate argentina alcanzaron las 31.000 toneladas, por un valor superior a los 19 millones de dólares. Las ventas estuvieron compuestas por un 75% de yerba mate elaborada y el 25% restante por yerba canchada.

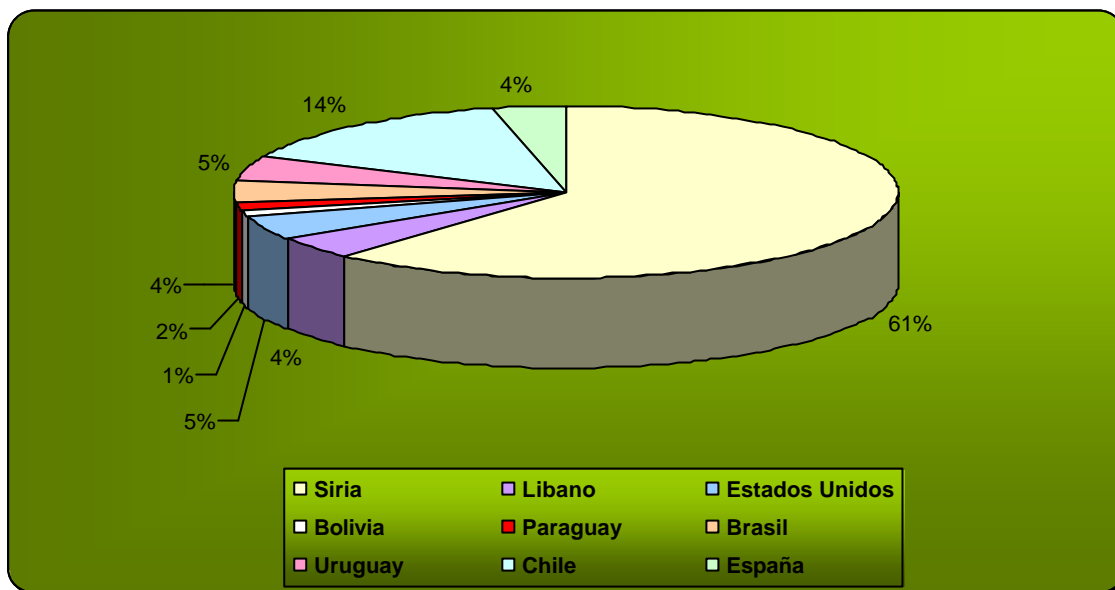
Para el 2005 y el 2006, las exportaciones en dólares disminuyeron un 4% (U\$S 20.559.504 y U\$S 19.784.547 respectivamente). Para estos años el principal mercado de destino fue Siria.

Actualmente, el principal destino de la yerba mate Argentina es Siria, representando el 61% de las exportaciones. La introducción de este producto tan autóctono de este país, se registró entre los años 1850 y 1860, período en el cual se inició la gran inmigración de Siria al país.

Los siríacos consumen este producto de la misma forma que los argentinos, o sea, empleando el mate y la bombilla. La única excepción, es que cada uno posee su propio mate, bombilla y un paquete de yerba (generalmente paquetes de ¼ kg. a ½ kg.), y lo único que se comparte es el agua caliente.

⁴² Fuente: UN Comtrade, se encuentra en la página www.comtrade.un.org. Ingreso 18/09/07.

Gráfico n° 4: Destinos de las exportaciones de yerba mate de Argentina- 2007

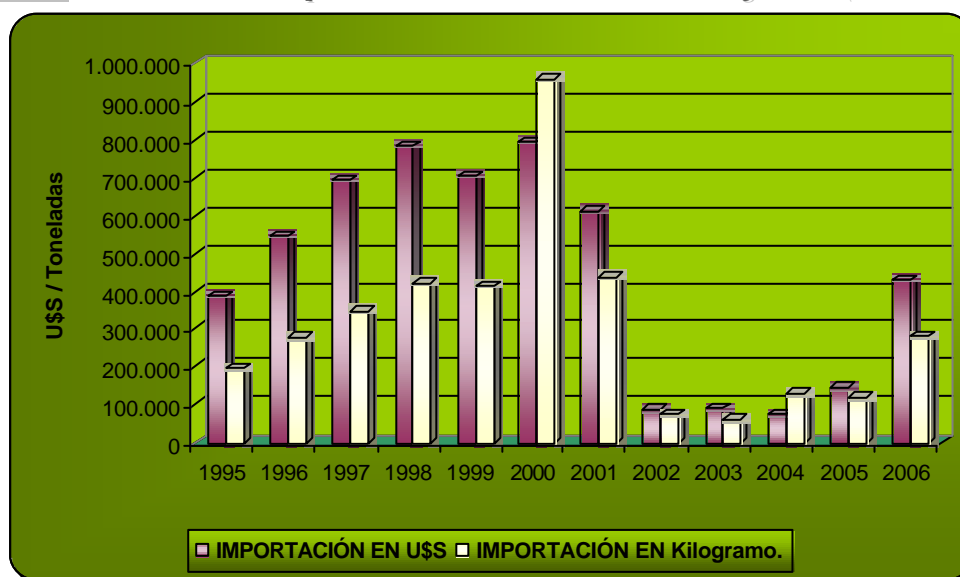


Fuente: Elaboración propia en base a la Comtrade.

Además, cabe resaltar que Argentina exporta un 14% de yerba a Chile, éste se debe principalmente a la proximidad geográfica. Y en un menor porcentaje, el resto de los países de América (17%).

Dado que Argentina es uno de los principales productores de este producto, las importaciones con respecto a las exportaciones son insignificantes. El gráfico n° 5, muestra que durante el período 1995- 1998, el valor de las importaciones aumentaron en un 10,5%.

Gráfico n° 5: Evolución de la Importación de la Yerba Mate de Argentina (U\$S- Kilogramos)



Fuente: Elaboración propia en base a la Comtrade.

En el año 2000, el volumen de importaciones argentinas de yerba mate fue de 958.000 kilogramos, es decir, 794.397 U\$S CIF. A partir de este año, el volumen de importaciones

decreció hasta el año 2003 (62.000 kilogramos), para volver aumentar en los tres años siguientes:

- ◆ 2004: 130.000 kilogramos
- ◆ 2005: 120.000 kilogramos
- ◆ 2006: 280.000 kilogramos

Los principales orígenes de las importaciones argentinas son: Brasil y Uruguay. La yerba mate proveniente de estos países tiene como mercado de consumo las colonias de los mismos residentes en Argentina. Cabe destacar que los precios pagados por las importaciones son mayores que el de las exportaciones.

La balanza comercial de la yerba mate para el período 1995- 2006, ha tenido siempre superávit. Argentina al ser el principal productor de este producto, no requiere una gran importación del mismo.

Pero como se puede ver en el gráfico n° 6, a partir de 1997 hasta el 2006, la balanza ha caído en un 39%, ya que el valor de las exportaciones en U\$S al mercado internacional también ha disminuido.

Gráfico n° 6: Evolución de la Balanza Comercial de la yerba mate en Argentina (U\$S)



Fuente: Elaboración en base a la Comtrade⁴³

Exportación, Importación y Balanza Comercial de la yerba mate en la Comunidad Andina

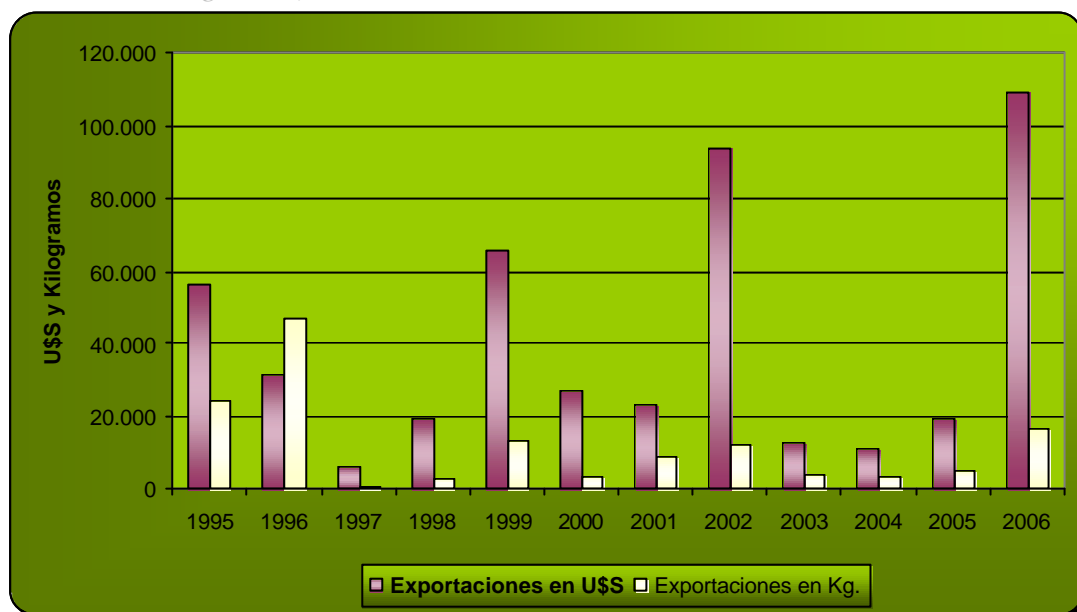
Las exportaciones de yerba mate en toneladas, de la CAN al mundo, son muy insignificantes.

⁴³ UN Comtrade, se encuentra en la página www.comtrade.un.org. Ingreso 27/09/07.

Para el período 1995-2006, la venta al exterior en volumen, disminuyó un 31%, pero las exportaciones en U\$\$ aumentaron en un 93%.

La mayor exportación en dólares, se registró para el año 2006, con U\$\$ 108.811, y en el año 1996, se observó la más alta exportación en volumen con 47 toneladas (47.301 kilogramos).

Gráfico n° 7: Evolución de las exportaciones de yerba mate de la CAN al mundo (U\$\$-Kilogramos)

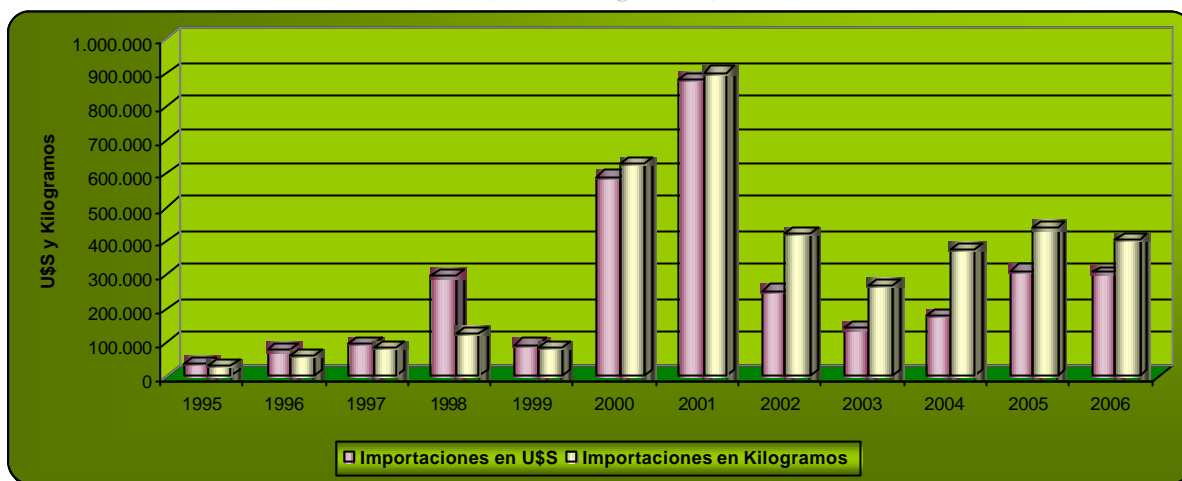


Fuente: Elaboración propia en base a la Comtrade.

Con respecto a las importaciones de yerba mate hacia la CAN desde el mundo, en el período del 1995-1998, aumentaron un 640% (U\$\$ 40.167 y U\$\$ 297.476 respectivamente). Para 1999, la entrada de yerba a la Comunidad disminuyó a U\$\$ 91.329, o sea, cayó en un 69%. En el año 2001, se registró la mayor importación en dólares y en volumen, siendo de U\$\$ 881.366 y 902.926 kilogramos (404 tn.).

A partir del 2002, el ingreso de yerba mate a la Comunidad Andina fue bastante homogéneo. Para el período 2002- 2006, el valor de las importaciones se incrementaron en un 21% (U\$\$ 253.345 y U\$\$ 306.780 respectivamente).

Gráfico n° 8: Evolución de las Importaciones de yerba mate hacia la CAN desde el mundo (U\$S-Kilogramos)



Fuente: Elaboración propia en base a la Comtrade⁴⁴

El gráfico n° 9, muestra la balanza comercial de la yerba mate en la Comunidad Andina.

En el año 1995, se observó un superávit de U\$S 16.099. A partir de ese año hasta el 2006, se registró déficit. El año que presentó el menor déficit fue 1999, siendo de U\$S -25.393.

Para el 2001, la balanza comercial mostró el mayor déficit, siendo éste de U\$S - 858.411.

Gráfico n° 9: Balanza Comercial de la Yerba Mate en la CAN.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de las exportaciones e importaciones

⁴⁴UN Comtrade, se encuentra en la página www.comtrade.un.org. Ingreso 27/09/07.

Exportaciones de Yerba Mate Argentina a la Comunidad Andina

El gráfico n° 10, representa las exportaciones de yerba mate argentina a los países miembros de la Comunidad Andina, para el período de 1995 al 2005.

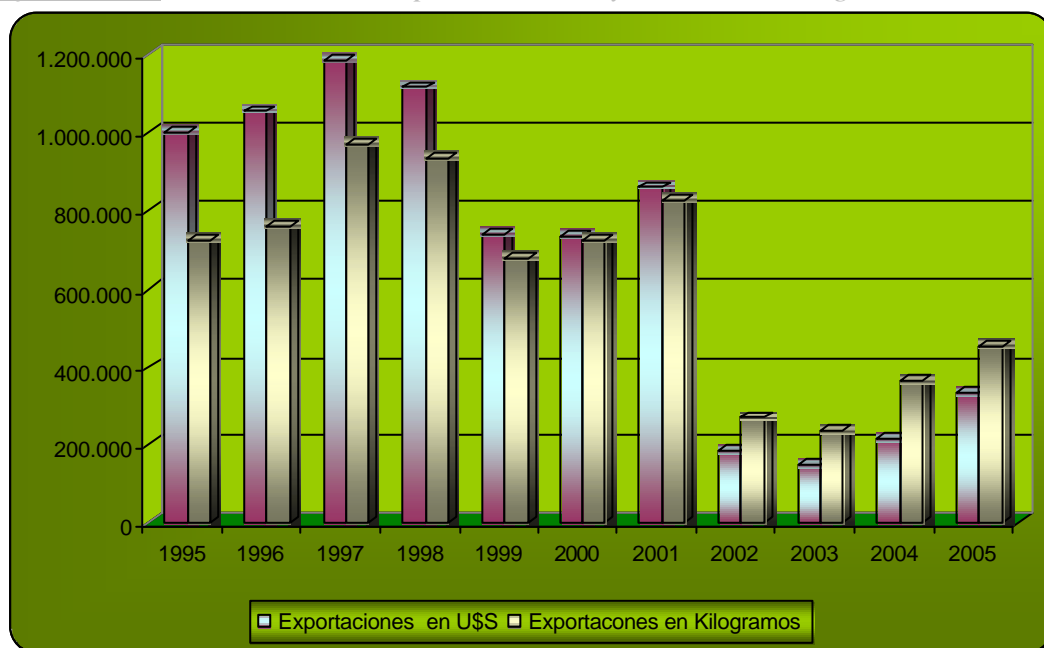
Durante los años 1995 al 1997, las exportaciones en dólares aumentaron un 18% (U\$S 999.228 a U\$S 1.182.179 respectivamente). A su vez, el año que Argentina más exportó yerba a la Comunidad fue 1997, siendo de U\$S 1.182.179 y 967.432 tn.

Para el período 1999-2001, la venta externa aumentó escasamente, tanto en dólares como toneladas. Con respecto a las exportaciones en dólares, su incremento fue del 21,5%, o sea, U\$S 738.141 a U\$S 859.721; y las exportaciones en toneladas fue del 22% (679.007 Tn a 826.708 Tn. respectivamente)

Desde el 2002, las ventas se redujeron considerablemente al 78%. Pero en el 2003, se registró la menor salida del producto de Argentina a la Comunidad, siendo de U\$S 151.383.

A partir del 2004, las exportaciones de yerba mate del país hacia la CAN aumentaron en un 55%.

Gráfico n° 10: Evolución de las Exportaciones de yerba mate de Argentina a la CAN



Fuente: Elaboración propia en base a la Comtrade⁴⁵

Como se ha dicho al inicio del estudio de mercado, la Comunidad Andina está compuesta por miembros originarios: Bolivia, Colombia, Venezuela y Perú; y por, miembros asociados como: Chile, Brasil, Paraguay, Uruguay y Argentina.

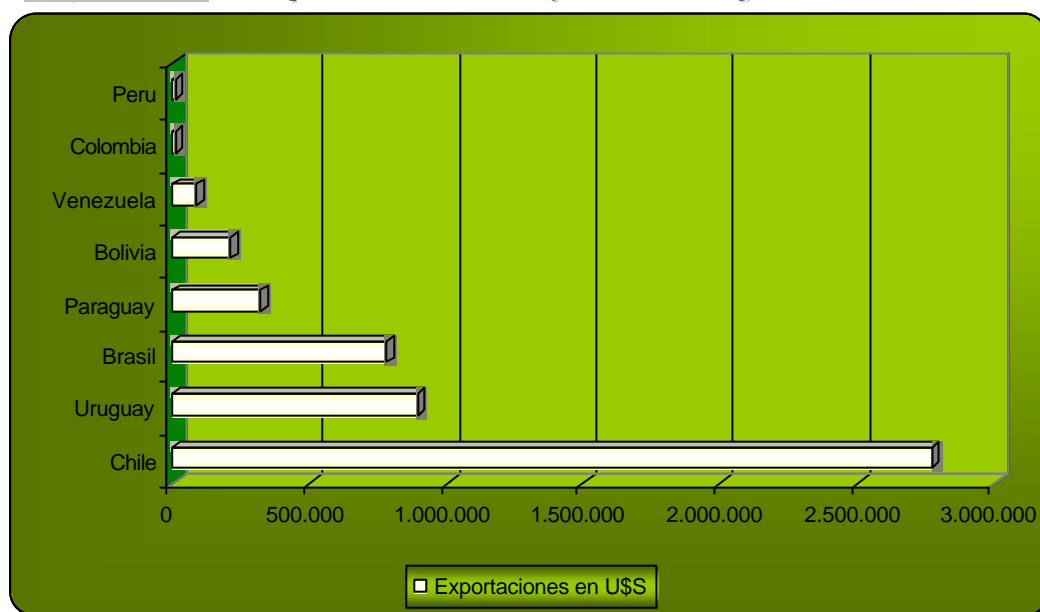
⁴⁵ UN Comtrade, se encuentra en la página www.comtrade.un.org. Ingreso 01/10/07.

El principal miembro de la Comunidad al cual exporta yerba mate Argentina es Chile. La participación del mismo es del 55% (U\$S 2.770.544) para el 2006.

Uruguay ocupa el segundo lugar con una participación del 18% (U\$S 892.027), y en tercer lugar, se encuentra Brasil con el 15% (U\$S 780.428).

La exportación de yerba mate Argentina al resto de los miembros, es muy reducida, siendo para Paraguay del 6% (U\$S 319.997), Bolivia del 4% (U\$S 210.316), Venezuela del 2% (U\$S 87.849), Colombia del 0.21% (U\$S 10.581) y Perú del 0.18% (U\$S 9.564).

Gráfico n° 11: Principales destinos de la yerba mate Argentina en la CAN



Fuente: Elaboración propia en base a la Comtrade

Selección del Mercado

Con el objeto de identificar el mercado potencial de la yerba mate elaborada, de la empresa Bertoncini Carlos Mario, se ha implementado el *Análisis Multicriterio*, que es una metodología aplicable a la toma de decisiones empresariales.

Los países que fueron tenidos en cuenta en el análisis, son todos los miembros originarios y asociados de la Comunidad Andina, excluida la República Argentina.

Por otra parte, las variables utilizadas para esta metodología, fueron seleccionadas en base a los posibles efectos que podrían tener sobre la demanda de la yerba mate.

Para que el resultado del análisis sea el óptimo, se debió normalizar los valores de las variables seleccionadas, y calificarlas bajo una escala del 1 (peor situación) al 7 (mejor situación).

Las variables seleccionadas para el análisis fueron:

Variables Cuantitativas

1. Población

Se consideró esta variable, ya que, cuanto mayor sea el número de habitantes en el país, mayor será la posible demanda del producto.

De acuerdo a la normalización de las variables, el país que obtuvo la mayor calificación es Brasil con 188.098.127 habitantes, seguido por Colombia con 46.772.000.

El resto de los países se encontraron en el rango de 3.415.920 habitantes a 29.799.092 habitantes.

Tabla n° 2: Población de los miembros de la CAN

Países	Población 2006	Calificación	Estratos
Ecuador	13.408.000	1	3.415.920 - 29.799.092 (1)
Colombia	46.772.000	2	29.799.093 - 56.182.265 (2)
Bolivia	9.627.000	1	56.182.266 - 82.565.438 (3)
Perú	28.349.000	1	82.565.439 - 108.948.611 (4)
Chile	16.598.074	1	108.948.612 - 135.331.784 (5)
Paraguay	6.347.884	1	135.331.785 - 161.714.957 (6)
Uruguay	3.415.920	1	161.714.958 - 188.098.127 (7)
Brasil	188.098.127	7	

Fuente: Elaboración propia en base a Wikipedia⁴⁶

2. PBI

El producto bruto interno, fue seleccionado, dado que indica la capacidad productiva de una economía, y el bienestar material de una sociedad.

El país que presenta el mayor PBI es Brasil con un valor de U\$S 1.067.706; en segundo y tercer lugar, se encuentran Chile y Colombia con U\$S 145.845 y U\$S 135.075 respectivamente.

Los países con menor PBI son: Paraguay, Bolivia, Uruguay, Ecuador y Perú, ubicándose entre los siguientes valores: U\$S 8.773 y U\$S 106.049.

Tabla n° 3: PBI de los miembros de la CAN

Países	PBI en millones de U\$S- 2006	Calificación	Estratos
Ecuador	40.447	1	8.773- 106.049 (1)
Colombia	135.075	2	106.050- 257.326 (2)
Bolivia	10.828	1	257.327- 408.603 (3)
Perú	93.268	1	408.604- 559.880 (4)
Chile	145.845	2	559.881- 711.157 (5)
Paraguay	8.773	1	711.158- 862.434 (6)
Uruguay	19.221	1	862.435- 1.067.706 (7)
Brasil	1.067.706	7	

Fuente: Elaboración propia en base a Wikipedia

⁴⁶ Enciclopedia Wikipedia, se encuentra en la página <http://es.wikipedia.org/>. Ingreso 01/10/07

3. PBI per cápita

Esta variable es importante, ya que mide el ingreso por habitante. Chile presenta el mayor PBI per cápita de la Comunidad Andina con U\$S 8.864 por habitante, seguido por Uruguay y Brasil con valores de U\$S 6.007 y U\$S 5.717 respectivamente. En cuarto lugar, se ubica Perú con U\$S 3.374.

Tabla n° 4: PBI per cápita de los miembros de la CAN

Países	PBI per cápita U\$S- 2006	Calificación	Estratos
<i>Ecuador</i>	2.987	2	1.125- 2.230 (1)
<i>Colombia</i>	2.888	2	2.231- 3.336 (2)
<i>Bolivia</i>	1.125	1	3.337- 4.442 (3)
<i>Perú</i>	3.374	3	4.443- 5.548 (4)
<i>Chile</i>	8.864	7	5.549- 6.654 (5)
<i>Paraguay</i>	1.483	1	6.655- 7.759 (6)
<i>Uruguay</i>	6.007	5	7.760- 8.864 (7)
<i>Brasil</i>	5.717	5	

Fuente: Elaboración propia en base a Wikipedia

4. Tasa de Inflación

Esta variable fue considerada, ya que la mayoría de los países latinoamericanos presentan altos índices inflacionarios. El país que exhibe la menor tasa de inflación de la Comunidad Andina es Perú con el 1,2 %, seguido por Chile, Paraguay y Ecuador con el 2,43%, 2,87 % y 2,9% respectivamente.

La República del Uruguay exterioriza la mayor inflación, alcanzando el 7,6 %, y en segundo lugar, Brasil con el 6,13%.

Tabla n° 5: Inflación de los miembros de la CAN

Países	Tasa de Inflación en porcentaje- 2005	Calificación	Estratos
<i>Ecuador</i>	2,9 %	6	1,2- 2,10 (7)
<i>Colombia</i>	4,5 %	4	2,11- 3,02 (6)
<i>Bolivia</i>	4,9 %	3	3,03- 3,94 (5)
<i>Perú</i>	1,2 %	7	3,95- 4,86 (4)
<i>Chile</i>	2,43 %	6	4,87- 5,78 (3)
<i>Paraguay</i>	2,87 %	6	5,79- 6,70 (2)
<i>Uruguay</i>	7,60 %	1	6,71- 7,60 (1)
<i>Brasil</i>	6,13 %	2	

Fuente: Elaboración propia en base a la ALADI⁴⁷

⁴⁷Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), se encuentra en la página www.aladi.org. Ingreso 02/10/07.

5. Tasa de desempleo

La tasa de desempleo, define el número de habitantes económicamente activos que se encuentran desocupados.

Tanto Paraguay como Bolivia, presentan la menor tasa, siendo de 7,6% y 8,2 % respectivamente. En tercer lugar, se ubica Chile con el 9,2%, seguido por, Perú y Brasil con el 9,6 % y 9,8% respectivamente.

Colombia posee la mayor tasa de desempleo, la misma es de 12,2 %.

Tabla n° 6: Tasa de desempleo de los miembros de la CAN

Países	Tasa de desempleo- 2005	Calificación	Estratos
<i>Ecuador</i>	10,7	4	7,6- 8,51 (7)
<i>Colombia</i>	14	1	8,52- 9,43 (6)
<i>Bolivia</i>	8,2	7	9,44- 10,35 (5)
<i>Perú</i>	9,6	5	10,36- 11,27 (4)
<i>Chile</i>	9,2	6	11,28- 12,19 (3)
<i>Paraguay</i>	7,6	7	12,20- 13,11 (2)
<i>Uruguay</i>	12,2	2	13,12- 14 (1)
<i>Brasil</i>	9,8	5	

Fuente: Elaboración propia en base a la ALADI

6. Importaciones generales del Mundo de la CAN

El principal país importador de la Comunidad Andina es Brasil con U\$S 91.342.783.548, luego Chile y Colombia con U\$S 29.857.188.964 y U\$S 26.162.439.964 respectivamente.

El resto de los países importan valores menores los U\$S 2.824.748.308 y los U\$S 15.469.748.307.

Tabla n° 7: Importaciones del mundo de los miembros de la CAN

Países	Importaciones en U\$S-2006	Calificación	Estratos
<i>Ecuador</i>	12.113.558.389	1	2.824.242.434- 15.469.748.307 (1)
<i>Colombia</i>	26.162.439.964	2	15.469.748.308- 28.115.254.181 (2)
<i>Bolivia</i>	2.824.242.434	1	28.115.254.182- 40.760.760.055 (3)
<i>Perú</i>	15.311.558.831	1	40.760.760.056- 53.406.265.929 (4)
<i>Chile</i>	29.857.188.964	3	53.406.265.930- 66.051.771.803 (5)
<i>Paraguay</i>	5.878.759.667	1	66.051.771.804- 78.697.277.677 (6)
<i>Uruguay</i>	4.774.866.483	1	78.697.277.678- 91.342.783.548 (7)
<i>Brasil</i>	91.342.783.548	7	

Fuente: Elaboración propia en base a la Comtrade⁴⁸

⁴⁸ UN Comtrade, se encuentra en la página www.comtrade.un.org. Ingreso 01/10/07.

7. Importaciones de Yerba Mate de la CAN

El país que más ha importado yerba mate de la Comunidad para el 2006 fue Uruguay con U\$S 30.264.854, en segundo lugar se encuentra Chile con U\$S 6.057.362.

Los países que menos importan yerba mate son: Brasil, Bolivia, Paraguay, Perú, Ecuador y Colombia, con valores que rondan entre los U\$S 9.347 y los U\$S 4.335.848.

Tabla n° 8: Importaciones de yerba mate de los miembros de la CAN

Países	Importaciones de Yerba Mate en U\$S- 2006	Calificación	Estratos
<i>Ecuador</i>	11.354	1	9.347- 4.335.848 (1)
<i>Colombia</i>	9.347	1	4.335.849- 8.662.350 (2)
<i>Bolivia</i>	272.596	1	8.662.351- 12.988.852 (3)
<i>Perú</i>	13.483	1	12.988.853- 17.315.354 (4)
<i>Chile</i>	6.057.362	2	17.315.355- 21.641.856 (5)
<i>Paraguay</i>	96.143	1	21.641.857- 25.968.358 (6)
<i>Uruguay</i>	30.294.854	7	25.968.359- 30.294.854 (7)
<i>Brasil</i>	1.630.986	1	

Fuente: Elaboración propia en base a la Comtrade

8. Consumo per cápita de yerba mate en la CAN

Para esta variable, se consideró que la mejor situación para un país es cuando existe un alto consumo por habitante anual de yerba mate.

El país que presenta el más alto consumo es Paraguay, siendo de 12 Kg. anuales por persona. En segundo lugar, Uruguay con 8 kg. por año por persona. Los chilenos consumen por persona 371 gr. de yerba mate por año

Por último, en Brasil el consumo es del 2 kg. anuales por persona. En Perú y en Colombia el consumo de yerba mate fue nulo para el 2005.

Tabla n° 9: Consumo per cápita de yerba mate en la CAN

Países	Consumo per cápita de Yerba Mate- kg./ 2005	Calificación	Estratos
<i>Ecuador</i>	0,001	1	0- 1,732 (1)
<i>Colombia</i>	0,000	1	1,733- 3,465 (2)
<i>Bolivia</i>	0,038	1	3,466- 5,198 (3)
<i>Perú</i>	0,000	1	5,199- 6,931 (4)
<i>Chile</i>	0,371	1	6,932- 8,664 (5)
<i>Paraguay</i>	12,129	7	8,665- 10,397 (6)
<i>Uruguay</i>	8,202	5	10,398- 12,129 (7)
<i>Brasil</i>	2,149	2	

Fuente: Elaboración propia en base a la FAO.⁴⁹

⁴⁹ Food and Agricultura Organization (FAO), se encuentra en la página www.fao.org. Ingreso 09/10/07.

9. Producción de Yerba Mate

Para la normalización de esta variable, se consideró como la mejor situación de un país cuando la producción de yerba mate es baja.

Los únicos países que producen este cultivo, según la tabla n° 10, son Brasil y Paraguay con el 429.730.000 tn (2005) y 74.000.000 tn (2005) respectivamente.

El resto de los países, presentan una producción nula. Esto se debe, a que la yerba mate es una planta subtropical o tropical, que requiere elevadas temperaturas, mucha humedad en la tierra y en el ambiente, suelos arenosos-arcillos, ricos en ácido fosfórico, potasio y hierro, etc.

Tabla n° 10: Producción de yerba mate en la CAN

Países	Producción de Yerba Mate- Kilogramos/2005	Calificación	Estratos
<i>Ecuador</i>	0	7	0- 61.390.000 (7)
<i>Colombia</i>	0	7	61.390.000- 122.780.001 (6)
<i>Bolivia</i>	0	7	122.780.002- 184.170.002 (5)
<i>Perú</i>	0	7	184.170.003- 245.560.003 (4)
<i>Chile</i>	0	7	245.560.004- 306.950.004 (3)
<i>Paraguay</i>	74.000.000	6	306.950.005- 368.340.005 (2)
<i>Uruguay</i>	0	7	368.340.005- 429.730.006 (1)
<i>Brasil</i>	429.730.000	1	

Fuente: Elaboración propia en base a la FAO.

Variables Cualitativas

1. Riesgo de la Comunidad Andina

Los riesgos que fueron escogidos para la selección de los países potenciales para la exportación de la yerba mate elaborada, fueron:

- a. Riesgos políticos a corto, mediano y largo plazo.
- b. Riesgos Comerciales
- c. Riesgos de Guerra
- d. Riesgos de Expropiación
- e. Riesgos de transferencia.

Con respecto a los riesgos políticos a corto plazo, la mejor calificación es asignada a Perú y Chile, seguido por Brasil y Colombia. Éste consiste en la pérdida que enfrenta una empresa de invertir en un país determinado ocasionado por cambios en la estructura política, o en las políticas de un país, como leyes de impuestos, aranceles, expropiación de activos o restricciones en la repatriación de utilidades, etc.

En relación a los riesgos políticos de mediano y largo plazo, el país que presenta la mayor estabilidad es Chile, seguido por Brasil. Tanto Ecuador como Bolivia, presentan el mayor riesgo político.

Es necesario tener en cuenta que muchos de estos países muestran un sistema democrático muy débil, o aún, atraviesan por un proceso de fortalecimiento y/ o consolidación de sus democracias. Ésto genera por lo tanto, pésimas gestiones de gobiernos, teniendo como resultado el rechazo popular inmediato, plasmándose en situaciones de movilización y descontrol social.

Tabla n° 11: Riesgos políticos y comerciales en la CAN

Países	Riesgo Político Corto Plazo	Riesgo Político Mediano/ Largo Plazo	Riesgo Comercial
Ecuador	4	1	1
Colombia	6	4	1
Bolivia	5	1	1
Perú	7	4	4
Chile	7	6	7
Paraguay	5	2	1
Uruguay	5	4	4
Brasil	6	5	4

Fuente: elaboración propia en base a datos de The Belgian Export Credit Agency⁵⁰

La tabla n° 11, muestra que Chile es el país que menor riesgo comercial presenta, seguido por Perú, Uruguay y Brasil.

Los países que observan el mayor riesgo son: Ecuador, Colombia, Bolivia, y Paraguay.

En cuanto al riesgo de guerra, la mayoría de los países muestran un bajo nivel de riesgo, siendo Chile el que mejor situación presenta. En segundo lugar, Uruguay y Brasil.

El mercado que mayor riesgo posee es Colombia, ya que hace más de 36 años que existe una lucha interna entre los grupos revolucionarios (como por ejemplo la FARC) y el gobierno colombiano.

Tabla n° 12: Riesgos de guerra, transferencia y expropiación de la CAN

Países	Riesgo de Guerra	Riesgo de Expropiación	Riesgo de transferencia
Ecuador	4	2	3
Colombia	3	5	4
Bolivia	4	1	2
Perú	5	5	5
Chile	7	7	6
Paraguay	4	4	3
Uruguay	6	6	3
Brasil	6	6	4

Fuente: elaboración propia en base a datos de The Belgian Export Credit Agency

Existe un alto riesgo de expropiación en Bolivia y en Ecuador. Los países en los que observan el menor riesgo son: Chile, Uruguay y Brasil.

⁵⁰ The Belgian Export Credit Agency, se encuentra en la página www.ondd.be. Ingreso 05/10/07.

Con respecto al riesgo de transferencia de dinero, la mayoría de los países presenta una situación regular, salvo Chile que registra el menor riesgo.

De acuerdo a la tabla n° 12, Bolivia cuenta con el mayor riesgo de transferencia.

Ranking de Países

Para la selección del o de los mercados potenciales para la comercialización de la yerba mate, se tomaron todas las variables analizadas. A cada una de ellas se le asignó una ponderación, en base a los efectos directos o indirectos que tienen sobre la exportación del producto. Y posteriormente, se realizó la sumatoria de cada país, de la cual se escogió el país con mayor puntaje.

La tabla n° 13, presenta como un país potencial del bloque a la República del Uruguay, seguida por la República de Chile.

Tabla n° 13: Ranking de países

Variables	Ponderación	Bolivia	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador	Paraguay	Perú	Uruguay
Población	0,05	1	7	1	2	1	1	1	1
PBI en U\$S	0,025	1	7	2	2	1	1	1	1
PBI per cápita	0,1	1	5	7	2	2	1	3	5
Inflación	0,05	3	2	6	4	6	6	7	1
Tasa de desempleo	0,02	7	5	6	1	4	7	5	2
Importaciones en U\$S	0,05	1	7	3	2	1	1	1	1
Importaciones de Yerba Mate	0,2	1	1	1	2	1	1	1	7
Consumo per cápita de yerba mate- 2005	0,15	1	2	1	1	1	7	1	5
Producción de Yerba- 2005	0,1	7	1	7	7	7	6	7	7
Riesgo Político C/P	0,02	5	6	7	6	4	5	7	5
Riesgo Político M/P y L/P	0,1	1	5	6	4	1	2	4	4
Riesgo Comercial	0,05	1	4	7	1	1	1	4	4
Riesgo de guerra	0,02	4	6	7	3	4	4	5	6
Riesgo de expropiación	0,015	1	6	7	5	2	4	5	6
Riesgo de transferencia	0,05	2	4	6	4	3	3	5	3
Total	1	2,01	3,41	4,06	2,825	2,245	3,155	3,1	4,625

Fuente: Elaboración propia.

Fundamentos de la elección de Chile como mercado potencial

Dado que la empresa Bertoncini Carlos Mario, actualmente exporta yerba mate fraccionada al Uruguay, y bajo los deseos de ampliar el horizonte de venta del producto, se escogió como mercado potencial a la **República de Chile**.

Una de las razones de no seleccionar Uruguay fue por que, la empresa tiene su principal cliente (mayorista- distribuidor) localizado aquí, con el cual mantiene una relación comercial de más de 15 años. Esto llevó a forjar una gran unión entre las partes, y quedando éste cliente con la exclusividad del mercado para la distribución de la yerba mate.

Además, este país presenta uno de los mejores ingreso per cápita, siendo de U\$S 8.864 por habitante, con respecto a Uruguay que es del U\$S 6.007 por habitante. Esto quiere decir, que la población posee un mayor poder de compra.

Chile cuenta con una inflación anual del 2,43 %, siendo uno de los porcentajes más bajos de los países analizados, al igual que la tasa de desempleo que es del 9,2%, a diferencia de Uruguay que posee la mayor tasa de inflación con el 7,6 % y de desempleo (12,2 %).

Otras variables importantes, son las importaciones de yerba mate de Chile y la capacidad de producción de la misma. Según un estudio realizado por la Secretaría de Comercio e integración de la Provincia de Misiones en el 2006, el 98 % de las importaciones de yerba mate a Chile provienen de Argentina y Brasil, siendo el 53% solamente de Argentina.

Asimismo, el estudio recalca que del 2004 al 2005, las importaciones de éste producto se incrementaron en un 30%, que se debió no sólo al crecimiento del mercado, sino también, de la mayor propensión de los chilenos al consumo de alimentos naturales, como ser la yerba mate.

El estudio demostró que se observa una tendencia en alza de los valores de importación del producto a Chile.

Una gran ventaja de este mercado es que no es productor de este producto.

En cuanto a los riesgos políticos, comerciales, financieros y bélicos, Chile registra en los últimos años una gran estabilidad, que no la presentan los demás países.

Cabe destacar, que actualmente existe entre Argentina y Uruguay un conflicto internacional debido a la instalación de una planta de producción de pasta de celulosa. Esto tuvo repercusiones negativas en el ámbito comercial, político, financiero, turístico, etc.

Para justificar con mayor profundidad el por qué de la selección de Chile, a continuación se realizó un estudio en mayor profundidad de dicho país.

República de Chile⁵¹



Fuente: Wikipedia

a. Geografía

La República de Chile abarca una superficie de 756.626 km², y está dividida en: (anexo n° 9)

- ◆ *Chile continental*: con una extensión de 756.252 km².
- ◆ *Chile oceánico*: ocupa el 374 km².
- ◆ *Territorio Chileno Antártico (regulado por el Tratado Antártico)*

El clima y la geografía chilena, para la zona norte, presenta el área más seca y árida del país, con muy pocas precipitaciones, y a su vez, la zona exhibe fértiles valles, con áreas aptas para la observación astronómica y la actividad turística.

La zona céntrica, presenta una variación térmica alta con muy baja humedad y ausencia de nubes. Dado su clima, concentra las actividades agrícolas.

En la zona sur, la geografía se torna más verde, con un clima más lluvioso y frío.

El análisis de estas zonas, explica por qué Chile no es un país apto para la producción de yerba mate, dado que esta planta requiere de mejores condiciones geográficas y climáticas.

b. Población

La población chilena en el último censo (2002), fue de 15.116.435 habitantes, de los cuales 7.447.695 eran hombres y 7.668.740 mujeres. Para el 2007, la población asciende a 16.598.074 habitantes aproximadamente.



La capital es Santiago de Chile o Gran Santiago, con una población de 5.428.590 habitantes, o sea, que alberga el 33,6 % de la población nacional (2002). Las localidades que le siguen son Concepción con 908.998 habitantes, Viña del Mar con 298.828 habitantes, Antofagasta con 298.153 habitantes y Valparaíso con 270.820 habitantes.

La tasa de crecimiento de la población es del 1,2 %, y además, se destaca la tasa de alfabetización con el 95,8 %.

La composición étnica, es en su mayoría de origen mestizo, predominando la raza blanca.

Cabe destacar, que la población mapuche, localizada en el centro- Sur de Chile, son fuertes consumidores de yerba mate. Para el censo del 2002, se registró una población de 604.349 habitantes, siendo la mayor aglomeración de indígenas.

⁵¹ Fuente: Enciclopedia Wikipedia, se encuentra en la página www.wikipedia.com.ar. Ingreso 11/10/07

c. Cultura

Dado que el estado chileno está separado de la iglesia católica desde 1925, la constitución no la reconoce como religión oficial del país, dando por lo tanto, una amplia libertad de culto.



A pesar de ello, esta religión es la predominante con el 69,9 % de la población como creyente, seguido por la evangélica con el 15,46 %, entre otras.

El idioma es el español.

d. Estado y Política

Chile es un estado unitario democrático, de carácter presidencialista, conformado por diversas instituciones autónomas, que se insertan en un esquema constitucional que determina ciertas funciones y distribuye las competencias entre los órganos del Estado, diferente de la tradicional doctrina de la separación de poderes.



Los tres poderes (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) se enmarcan en la Constitución Política del Estado, que fue dictada en 1980 y actualizada en 1990.

Actualmente, el poder ejecutivo se encuentra liderado por Michelle Bachelet Jeria, que fue electa en el 2006. Ella es miembro del Partido Socialista, perteneciente a la Concentración de Partidos por la Democracia.

e. Economía

La República de Chile, sigue un modelo neoliberal, impuesto durante el Régimen Militar, y se ha mantenido por los gobiernos concertacionistas que sólo han hecho cambios menores para costear los programas sociales del gobierno.



En la actualidad, el país es un mercado abierto al mundo, caracterizándose por la exportación y la explotación de materias primas.

La moneda oficial desde 1975 es el peso chileno (\$). El tipo de cambio cotiza libremente en el mercado.

- ◆ Tipos de monedas: 1, 5, 10, 50, 100, 500 \$⁵²
- ◆ Tipo de Billetes: 1.000, 2.000, 5.000, 10.000, 20.000 \$

⁵² Casa de moneda chilena, se encuentra en la página www.cmoneda.cl. Ingreso 25/10/07

Los contratos generalmente están indexados siguiendo la inflación del mes anterior, a través de una moneda de cambio llamada Unidad de Fomento (UF), varía diariamente. Para el pago de obligaciones impositivas y tributarias, se utiliza la Unidad Tributaria Mensual.

f. Infraestructura

Una variable muy importante a analizar en este país, es la infraestructura, el transporte y las comunicaciones nacionales, debido a las características geográficas de Chile.

Éste ha modernizado sus rutas, aeropuertos y puertos, gracias al sistema de concesiones, o sea, que la inversión en el sector fue con fondos públicos y con fondos privados. Actualmente, cuenta con la infraestructura más avanzada de América Latina.



El sistema **aéreo** chileno cuenta con 364 pistas de aterrizaje, destacándose los siguientes aeropuertos:

- ◆ *Chacalluta de Arica.*
- ◆ *Diego Aracena de Iquique.*
- ◆ *Cerro Moreno de Antofagasta.*
- ◆ *Carriel Sur de Concepción.*
- ◆ *El Tepual de Puerto Montt.*
- ◆ *Presidente Ibáñez de Punta Arenas.*
- ◆ *Mataverí en Isla de Pascua*
- ◆ *Comodoro Arturo Merino Benítez de Santiago de Chile (Aeropuerto internacional)*

En la última década, el estado chileno ha realizado grandes inversiones en el mejoramiento y desarrollo de nuevos aeropuertos nacionales e internacionales. Las principales obras fueron: ampliación de pistas, calles de rodaje y terminales.

En cuanto al sistema **ferroviario**, es el más deficiente de todos los transportes

El país cuenta con una extensión de 6.585 km. de vías. En el presente, las líneas son utilizadas principalmente para el transporte de carga hacia los puertos, y a su vez, vive un proceso de recuperación con el reestablecimiento de los servicios de pasajeros de EFE entre Santiago y Puerto Montt, Metro Valparaíso y Vitoreen, y además, el Metro de Santiago ha duplicado su extensión.

Existe un tren que une el norte de Chile (Arica) con Bolivia (La paz) y un trasandino en el norte, que une Antofagasta con Salta. Además, hay proyectos para unir Mendoza con Los Andes y Zapala con Llonquimay.

El sistema de **carreteras**, posee una extensión de más de 100.000 km., de los cuales más de 16.000 km. están pavimentadas. Este medio se encuentra en constante evolución.

La autopista internacional más importante es la Carretera Panamericana (Ruta 5), que recorre Chile entre Arica y la Isla de Chiloé, y además dispone de autopistas transversales muy bien diseñadas.

Los pasos fronterizos Chacalluta y Tambo Quemado, unen a Chile con Perú y Bolivia; mientras que con Argentina existen más de 40, siendo el Cristo Redentor (Los Andes- Mendoza) el paso más importante.

El medio de transporte más elemental para Chile es el de **navegación**, ya que por éste se realizan el 95 % de las exportaciones e importaciones de productos. Los principales puertos son:

- ◆ Arica
- ◆ Iquique
- ◆ Antofagasta
- ◆ Mejillones
- ◆ Coquimbo
- ◆ Valparaíso
- ◆ San Antonio
- ◆ Talcahuano
- ◆ Puerto Montt
- ◆ Chacabuco
- ◆ Punta Arenas
- ◆ Puerto Williams.

Actualmente, el país dispone de 11 puertos estatales y 25 privados.

Con respecto a las **telecomunicaciones**, Chile presenta un sistema muy moderno que se extiende por todo el territorio, hasta las bases antárticas e insulares.

El principal sector en crecimiento fue la telefonía móvil, con 12.473 millones de abonados, o sea, 7.6 de 10 personas poseen celulares.

La telefonía fija posee 3.5 millones de líneas. Además, el país tiene la tasa más alta de penetración de Internet, superando los 6 millones de usuarios.

g. Aduana⁵³

El sistema aduanero es muy simple en este país. Los documentos exigidos para el ingreso de productos son:

- ◆ *Factura comercial.*
- ◆ *Conocimiento de embarque* (lo otorga el transportista internacional).
- ◆ *Informe de importación:* para mercaderías que excedan del US\$ 3.000 FOB y contando con un plazo de 120 días para proceder al embarque de la operación.
- ◆ *DD.JJ. de antecedentes financieros:* cuando no se solicita el informe de importación y el embarque supere los US\$ 1.500.
- ◆ *Póliza de seguro.*



⁵³ Expota Pymes, se encuentra en la página www.exportapymes.com. Ingreso 12/10/07

- ◆ *DD.JJ. de almacén particular o Admisión temporaria.*
- ◆ *Certificado de origen*, para beneficiarse de las preferencias arancelarias.
- ◆ *Certificado fitosanitario*: para productos vegetales o animales.

Dado que la yerba mate es un producto alimentario, la aduana chilena exige un *Certificado de Destinación Aduanera de los Alimentos (CDA)*, el mismo permite retirar los mismos del recinto aduanero, y se aplica un arancel:

- ◆ 1 a 500 kg.: \$ 15.600⁵⁴
- ◆ 501 s 1.000 kg.: \$ 17.000
- ◆ 1.001 a 2.000 kg.: \$ 20.500

Además, se cobra por cada 2 tn. un adicional de \$ 3.500 con un máximo de \$ 71.379.

Con respecto a los trámites para la autorización de uso y disposición de productos alimenticios importados, los documentos que deberá presentar el exportador argentino en la Oficina de Atención al Usuario del SESMA⁵⁵ son:

- ◆ Certificado de destinación aduanera
- ◆ Guía de despacho o factura
- ◆ Certificado Sanitario del país de origen y/o Certificado de libre venta en todo el territorio del país de origen

En el caso de productos alimenticios elaborados y procesados, como es el caso de la yerba mate, se deberá adjuntar un resumen descriptivo y certificado oficial de análisis sobre calidad microbiológica y químico bromatológica o físico químico del producto.

En Chile, el sistema arancelario es muy sencillo, ya que aplica un único arancel de importación que está fijado por la Ley nº 19.589. El mismo es de 6% *ad valorem*.

La admisión temporal⁵⁶ de importaciones es de 120 días como máximo.

En este país, las zonas francas⁵⁷ cuentan con un régimen preferencial y regulación de franquicias⁵⁸ tributarias. Existen dos zonas: Punta Arena y Iquique.

⁵⁴ *Peso chileno.*

⁵⁵ *SESMA: Servicio de Salud Metropolitano del Ambiente*

⁵⁶ *Admisión Temporal: Régimen de aduana por el cual se permite el ingreso dentro del territorio aduanero de un país, con suspensión de los derechos y tasas a la importación, de mercaderías importadas con un propósito definido y destinadas a ser reexportadas, ya sea en su estado originario o como resultado de determinadas transformaciones o reparaciones dentro de un plazo preestablecido en la normativa que regula este régimen.*

⁵⁷ *Zona Franca: es un ámbito dentro del cual la mercadería no está sometida al control habitual del servicio aduanero y su introducción y extracción no están gravadas con el pago de tributos, salvo las tasas retributivas de servicios que pudieren establecerse, ni alcanzadas por prohibiciones de carácter económico.*

⁵⁸ *Franquicias: es un tipo de contrato utilizado en comercio por el que una parte llamada franquiciador cede a otra llamada franquiciado la licencia de una marca así como métodos de hacer negocios a cambio de una tarifa periódico o royalty.*

h. Relación Comercial Chile- Argentina

Desde los comienzos de la década del 90, la relación comercial entre Argentina y Chile ha evolucionado conforme a la de dos países que comparten la tercera frontera más larga del mundo. En esa década, el intercambio bilateral ha aumentado en forma sostenida año tras año, incluso a una tasa promedio anual superior a la del comercio exterior total de cada uno de ellos. Esta relación se observa principalmente en el caso de las ventas argentinas a Chile.

Esta evolución comercial entre Chile y Argentina, posicionó al primero en un lugar privilegiado dentro de los socios comerciales de Argentina.

i. Estándares de calidad, etiquetado y certificado en Chile

El Instituto Nacional de Normalización (INN) define los estándares de calidad, normas de etiquetado o certificación de técnicas.

Los productos alimentarios están reglamentados a través del DFL 977/97, Ministerio de Salud, conocido como Reglamento Sanitario de los Alimentos, donde especifica la calidad, composición, almacenamiento, distribución, y las características que deben tener los establecimientos, la rotulación, envases, publicidad, etc.

El Decreto establece que todos los productos empacados deben tener etiqueta:

- ◆ Nombre (Descripción del producto).
- ◆ País de Origen.
- ◆ Pureza o descripción de las materias primas mezcladas en el producto.
- ◆ Peso neto.
- ◆ Volumen en unidades del sistema métrico.

La etiqueta debe estar en idioma español, para todos los ingredientes, incluso los aditivos, fecha de fabricación y expiración de los productos y el nombre del productor o importador.

j. Condiciones de ingreso de la Yerba Mate (0903.00.90) a Chile

En Chile, la Resolución 3801/98 del Servicio Agrícola y Ganadero, clasifica los productos vegetales según los riesgos fitosanitarios y determina las condiciones de ingreso al mercado.

De acuerdo a esto, la yerba mate se encuentra bajo la *categoría 1*, o sea, se encuentra *exento de la obligación de ingresar al país bajo el Certificado Fitosanitario oficial del país de origen. Los productos con dicho riesgo deberán ser inspeccionados en el puerto de ingreso para verificar su condición fitosanitaria y/ o su condición de elaboración o industrialización.*

Por otro lado, el Reglamento Sanitario de los Alimentos (Decreto 977 del Ministerio de Salud) define las condiciones a las cuales debe ajustarse la producción, elaboración, envase, almacenamiento, distribución, venta e importación de alimentos. A la yerba mate elaborada, se exigen los siguientes requisitos:

- ◆ 0,7 % cafeína
- ◆ 25 % extracto acuoso
- ◆ 11 % humedad
- ◆ 9 % cenizas totales
- ◆ 1,5 % cenizas insolubles
- ◆ Entre el 10 % y el 30% de palos.

k. Hábitos de Consumo y consumo per cápita de Yerba mate en Chile

El consumo de yerba mate se concentra especialmente en el sur de Chile, representando el 90 %. En esta zona se ubica la cultura mapuche⁵⁹. El 10 % restante, se agrupa en Santiago de Chile y otras ciudades del norte, donde el producto es consumido por la comunidad argentina, que es bastante numerosa con respecto al nicho del mercado chileno.

Según el estudio realizado por Subsecretaría de Comercio e Integración de la Provincia de Misiones, el mayor consumo se realiza en sectores de menores ingresos o en las zonas rurales y universitarias.

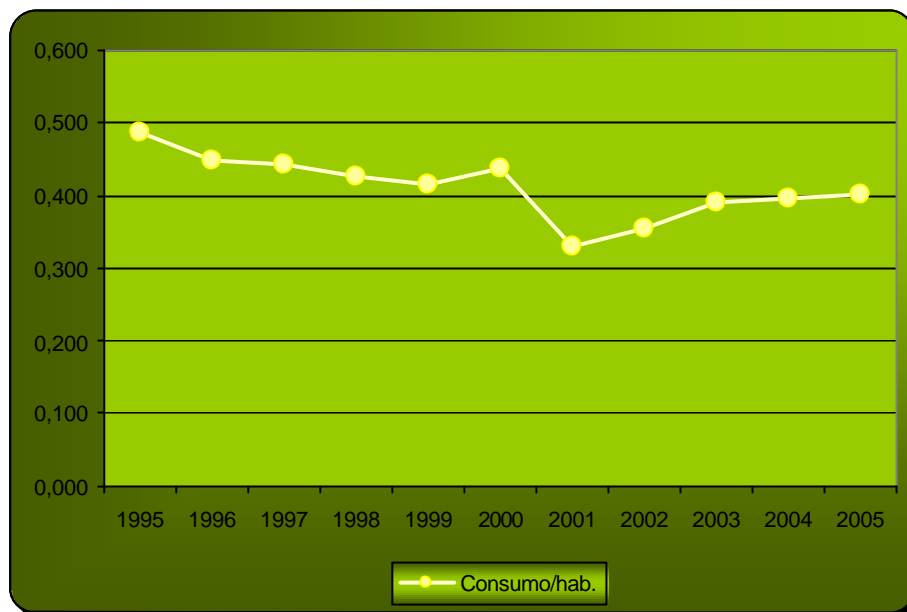
Éste estudio realizado por la Provincia de Misiones en el 2006, ha demostrado que existe una tendencia al crecimiento positivo del consumo de yerba mate destinada a Chile por Argentina.

El gráfico n° 12 analiza el consumo per cápita anual de yerba mate de Chile. Se observa para el período 1995- 2005, que el consumo ha disminuido en un 17% (0.487 Kg. año y 0,402 kg. anual respectivamente).

A partir del 2001, el consumo aumentó un 21%, dado que las importaciones de yerba mate se incrementaron, debido a la gran afluencia de argentinos que han inmigrado a Chile por la situación económica del país, y además, por la mayor propensión a consumir alimentos naturales.

⁵⁹ Mapuche: población indígena de la zona centro- sur de Chile y Argentina.

Gráfico n° 12: Evolución del consumo per cápita anual de yerba mate de Chile



Fuente: Elaboración propia en base a la Comtrade⁶⁰ y la FAO⁶¹.

Cabe aclarar, que el consumo es prácticamente en su totalidad de origen importado, dado que las condiciones climáticas y geográficas del país no favorecen la producción de yerba mate.

El hábito de consumo del país depende principalmente de la situación socioeconómica y de la edad de los consumidores. Algunas de las características de los chilenos son⁶²:

- ◆ El chileno busca precios bajos sin perder significativamente la calidad del producto.
- ◆ Hace prevalecer sus derechos como consumidor, o sea, cuando está insatisfecho, reclama y exige la devolución del dinero.
- ◆ Adquiere los productos cerca de su vecindario, en particular en el supermercado más cercano.
- ◆ Se preocupa por el medio ambiente y por la seguridad de los productos.

Para el consumidor chileno, el precio es un factor fundamental al momento de tomar una decisión de compra. Por lo tanto, valora: precios rebajados, “pack” de ofertas o volumen adicional de un determinado producto por igual valor.

La estructura de compra del chileno promedio, se ubica en Santiago de Chile, donde adquiere los productos primordialmente en los supermercados, representando el 70 %. El 30% restante, se distribuye un 20% para locales tradicionales, como por ejemplo: almacenes, botillerías⁶³, entre otros; y el 5 % en farmacias y el resto en ferias.

⁶⁰ Comtrade, se encuentra en la página www.comtrade.un.org. Ingreso 13/10/07.

⁶¹ Food and Agricultura Organization (FAO), se encuentra en la página www.fao.org. Ingreso 13/10/07.

⁶² Embajada Argentina en Chile 2007, se encuentra en www.embajada.cl/comercio/guiadenegocios2007.pdf.

⁶³ Botillerías: es el nombre por el cual se le conoce a los establecimientos expendedores de bebidas alcohólicas en Chile

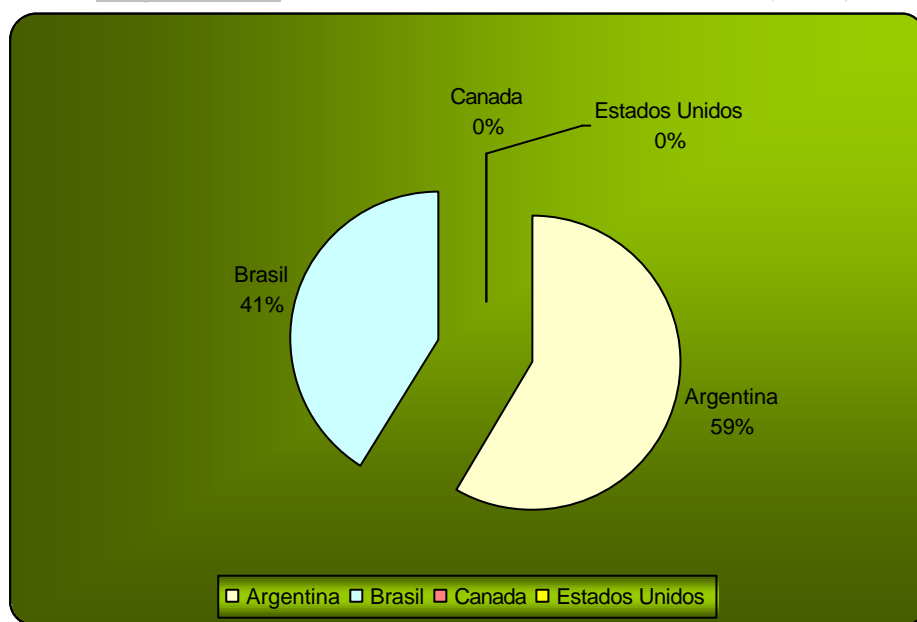
Para realizar el pago de los productos, el chileno usualmente utiliza el cheque como pago al contado y a plazo. Este medio de pago está muy institucionalizado por la sociedad.

La forma de preparación y usos del mate en Chile es la misma que en la Argentina, o sea, mate cebado y mate cosido, teniendo una preferencia al mate cebado dulce y ha la yerba mate con palos.

l. Principales proveedores de yerba mate a Chile

Chile importa yerba mate casi en su totalidad de Argentina y Brasil. Con respecto a los otros mercados, Canadá y Estados Unidos, es muy reducido el ingreso del producto, siendo de 417 kg. (U\$S 2.391) y 75 kg. (U\$S 1.553) respectivamente.

Gráfico n° 13: Proveedores de Yerba Mate de Chile (2005)



Fuente: Elaboración propia en base a la Comtrade

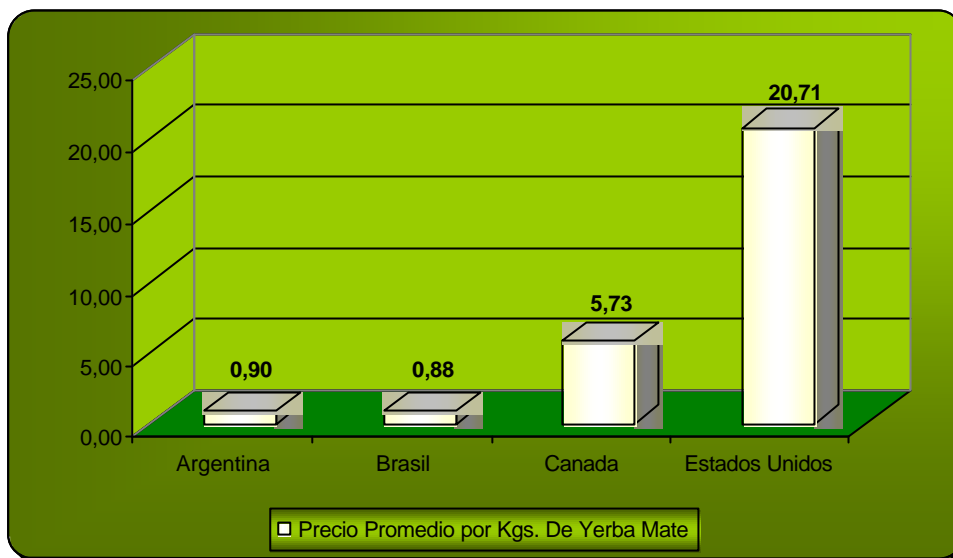
Argentina es el principal proveedor de yerba mate elaborada, con una participación del 59% del mercado, y Brasil con el 41%. Esta diferencia, se debe a los efectos de los mejores precios relativos que presenta Argentina luego de la devolución.

m. Precio Promedio de 1 kg. de yerba mate en Chile

Según el gráfico n° 14, Brasil presenta el precio promedio más bajo por kilo de yerba, siendo de U\$S 0.88, y el de Argentina es de U\$S 0.9. Pero como se observa, existe una mínima diferencia entre estos países, siendo de U\$S 0.02 por kilo de yerba mate.

Estados Unidos registró el precio promedio más alto, con U\$S 20,71 por kilo.

Gráfico n° 14: Precio Promedio de 1 kg. de yerba mate por país proveedor (U\$S)



Fuente: Elaboración propia en base a la Comtrade

n. Canales de Distribución

En Chile uno de los principales canales de distribución son los supermercados, representando la tercera parte de las ventas globales, seguido por las Grandes Tiendas por departamento, las vitrinas y las tiendas de conveniencia o minimarkets.

El comercio minorista y mayorista, representa aproximadamente el 20 % del PBI, siendo una de las tasas más altas de crecimiento económico.

Con respecto al comercio detallista, la industria supermercadista tiende a la consolidación. Las tres principales cadenas son: D & S, Jumbo y Carrefour, éstas representan el 64% de las ventas de supermercados. Las mismas, asisten principalmente al sector alto y medio de la sociedad y este sector de la población se encuentra ubicado en la capital chilena.



El supermercado D & S, es uno de los que posee una gran cobertura a lo largo del país.

Las principales tiendas por departamento son Falabella, Almacenes París y Ripley. El segmento de operadores de menor tamaño, se caracteriza por ofrecer una gama más reducida de productos, y está representada por Hites, La Polar y Johnson`s. Además, apuntan al sector socioeconómico medio o medio-bajo.

El comercio de vitrina, son pequeñas tiendas, especializadas o no, que se ubican en la arteria de circulación urbana, centros de comercio comunal o como oferta en los small.

Dentro de las tiendas de especialidad, las principales cadenas son: Homecenter Sodimac, Shopping Group, Easy, entre otros. Estas son tiendas dedicadas a un rubro particular, como ropa, informática, etc.

Cálculo del Precio FOB de Exportación

En base al mercado seleccionado, en este caso la República de Chile, la mercadería será transportada por carretera, utilizando la INCOTERMS denominada FCA (Free Carrier). Dado que ésta es equivalente al precio FOB, se emplea la planilla expuesta en el *anexo n° 5*.

Las obligaciones que presenta esta incoterms para el vendedor, o sea, Bertoncini Carlos Mario son las siguientes:

- ◆ Obtener la licencia de exportación y los trámites aduaneros necesarios para la exportación de la mercancía.
- ◆ Debe entregar la mercancía a la custodia del transportista designado por el comprador o escogido por el vendedor en el lugar convenido, en este caso, en la empresa de Bertoncini Carlos Mario.
- ◆ En lo relativo a los gastos, se deberá pagar lo correspondiente al momento de entrega de la mercadería al transportista, así como los gastos aduaneros, derechos, impuestos y otras cargas exigibles a la exportación.
- ◆ El vendedor asume todos los riesgos de pérdida o daño de la mercancía hasta el momento en que haya sido entregada al transportista.

Para este cálculo se deberá tener en cuenta que se exportará 20.800 kilogramos de yerba mate, en paquetes de 1.000 gramos; y que el tipo de cambio a emplear es de U\$S 1 a \$ 3,18.⁶⁴

La cantidad ha exportar fue determinada teniendo en cuenta que actualmente Bertoncini destina el 95% de la producción anual al mercado uruguayo y un 2% al mercado interno. Además, dado que esta es la primera exportación a este mercado, y por el tipo de camión a emplear (semi-remolque) explicado en la estrategia de distribución, se enviará esa cantidad.

Con respecto a la materia prima, la empresa compra la hoja verde a \$ 0.13 el kilogramo. Este precio fue determinado por el Instituto Nacional de Yerba Mate (INYM).

El transporte de la mercadería, del secadero al almacén del distribuidor, no será teniendo en cuenta en éste cálculo, ya que se ha considerado una obligación del comprador.

⁶⁴ Banco de la Nación Argentina, se encuentra en la página www.bna.com.ar. Ingreso 24/10/07.

Tabla n° 14: Cálculo del precio FOB en unidades monetarias

Rubro	Valores por paquete de 1.000 gr.
1. Costo de producción	
1.1 Materia Prima adquirida en plaza	U\$S 0,12
1.2 Mano de Obra (Jornada de 8 hs.)	U\$S 0,24
1.3 Gastos de Fabricación (Luz y Leña)	U\$S 0,14
1.4 Total del "Costo de Producción"	U\$S 0,50
2. Gasto de Exportación	
1.5 Envases y Embalajes	U\$S 0,07
1.6 Acondicionamientos interiores (pallets)	U\$S 0,007 ⁶⁵
1.7 Documentación - Certificado de Origen y de la factura (\$20) - Instituto Nacional de Alimentos (\$50)	U\$S 0,003
1.8 Total de "Gasto de Exportación"	U\$S 0.08
3. Gastos de Administración, Comercialización y Financieros	
1.9 Sueldos Administrativos	U\$S 0,01
1.10 Total de "Gastos de Administración, Comercialización y Financieros"	U\$S 0,01
4. Utilidad	
1.11 Utilidad	U\$S 0,07
1.12 Impuesto a la Ganancia (35 %)	U\$S 0,02
1.13 Total utilidades e impuestos a la ganancia	U\$S 0,09
2 Costo Total en Unidades Monetarias (Rubros 1 + 2 + 3+ 4)	U\$S 0.68

Además, se tuvo en cuenta los siguientes rubros:

◆ Gastos de exportación (en porcentaje del FOB)

Para la exportación de la yerba mate elaborada, se aplicó un derecho de exportación del 5% (0,05).

Otros gastos a tener en cuenta en éste rubro, son: comisiones bancarias de 1% (0,01) y los honorarios del despachante de aduanas de 1% (0,01).

Siendo el gasto total de exportación del 7 % (0.07).

◆ Beneficios a la exportación (en porcentaje del FOB)

El reintegro a la exportación para la posición arancelaria 0903.00.90 es nulo, ya que no es necesario importar ningún insumo de exterior.

⁶⁵ Este valor representa, el precio de un pallets para un paquete de yerba mate de 1.000 gramos.

Para el cálculo del precio FOB final, se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{PRECIO FOB} = \frac{\text{U\$\$ 0.68}}{1 + 0 - (0,05 + 0,01 + 0,01)} = \text{U\$\$ 0.73}$$

El precio FOB para la exportación de un paquete de 1.000 gr. es de U\$S 0,73, por lo tanto, al exportar 20.800 kg. de yerba mate, el precio FOB final es de U\$S 15.184.

De acuerdo a la utilidad prevista por la empresa, la ganancia por paquete es de U\$S 0.07 (\$ 0,23 por kilogramo), es decir, que en la exportación total la misma será de U\$S 1.504,40 (\$ 4.784).

Estrategia de Penetración de Mercado

Luego de haber analizado a la empresa Bertoncini Carlos Mario y al mercado seleccionado, se recomendará como estrategia de penetración al mercado chileno, realizar una **exportación directa** por medio de un *Importador-Distribuidor*, localizado en la ciudad de Santiago de Chile.

Se aconsejó esta estrategia por dos razones: primero, la empresa tiene experiencia en la exportación directa, ya que es la estrategia que utiliza para exportar al mercado uruguayo de hace más de 15 años. Y segundo, por que por este medio, la empresa mantiene un mayor control del canal de distribución.

Por otro lado, se sugirió la ciudad de Santiago de Chile, dado que allí se concentra el 33% de la población nacional, y se encuentran las principales cadenas de supermercados.

El intermediario chileno puede actuar de dos formas: como simple distribuidor de la mercadería, haciéndose cargo de toda la comercialización de la misma, o que las partes acuerden una participación conjunta durante todo el proceso que implica la venta de la yerba mate. Se recomienda establecer un acuerdo asociativo con el distribuidor de Chile, ya que éste es un nuevo mercado donde el consumidor es muy exigente en calidad y precio. Por lo tanto, la cooperación y la coordinación conjunta llevarán al correcto ingreso de la mercadería.

Para el traslado de la yerba mate de la empresa ubicada en la localidad de Oberá, Provincia de Misiones, hasta el depósito del distribuidor (Santiago de Chile), se utilizará el transporte carretero, a través del recorrido señalado en el siguiente mapa.

Imagen n° 6: Ruta Oberá – Santiago de Chile



Fuente: Ruta 0⁶⁶

El trayecto sugerido para esta exportación tiene una distancia de 2.093 km., donde se estima un total de 30 hs. de viaje.

Se utilizará el Paso Internacional “Cristo Redentor”, localizado en el centro oeste del país, en la provincia de Mendoza y al Noroeste de la misma. Éste, comunica a la Argentina con Chile, uniendo las localidades de Villa Las Cuevas (Argentina) y Los Andes (Chile).⁶⁷

Información complementaria del paso:

- ◆ **Horario de atención:** en la época invernal, de 09:30 a 20:30 hs; en la época estival las 24 hs.
- ◆ **Operatorias Aduaneras Habilitadas:** Oficina de Aduana de Punta de Vacas, (transporte de carga) ingreso al país; oficina de Aduana Complejo Ing. “Roque Carranza” transporte de pasajeros y vehículos particulares (ingreso país); Oficina Aduana Localidad “Uspallata” (transporte de carga -egreso país- Fuera del Paso Internacional “Sistema Cristo Redentor”).

⁶⁶ Ruta 0, se encuentra en la página www.ruta0.com Ingreso 13/10/07

⁶⁷ Gendarmería Nacional, se encuentra en la página www.gendarmerianacional.gov.ar Ingreso 18/10/07.

Estrategia del Producto

La empresa Bertoncini Carlos Mario, ofrece al mercado argentino dos tipos de yerba mate, con palos, bajo el nombre de “Atahualpa”, y sin palos, con la marca “Manola”.

Para realizar la estrategia de producto, se debió seleccionar un tipo de yerba mate teniendo en cuenta los hábitos de consumo de los chilenos.

Por lo tanto, se destinará a este mercado la marca *Atahualpa*, ya que los gustos de los consumidores de Chile son similares a los argentinos, y teniendo en cuenta que la misma es la más demandada por el mercado local, es apropiado ingresar al país trasandino con la marca antes mencionada.

Imagen n° 7: Logo de la marca a exportar



Fuente: Elaboración de Bertoncini Carlos Mario

De la producción total mensual de yerba mate de la empresa, se destinará a Chile el 32%, dado que el restante es destinado a satisfacer al mercado doméstico en un 20%, y al uruguayo con el 48% (actual cliente).

Para la comercialización de la yerba mate elaborada, en paquetes de 1.000 gramos, dentro del mercado chileno, se recomendará implementar la **estrategia de extensión**, es decir:

- ◆ **Función o necesidades del producto satisfechas:** el producto cubrirá las mismas necesidades que en la actualidad, como por ejemplo, propiedades nutricionales, alimenticias, producto novedoso, natural, etc.
- ◆ **Condiciones de uso del producto:** la yerba mate será manipulada de la misma manera que en el mercado doméstico, o sea, consumido con agua caliente o con agua fría (tereré).
- ◆ **Capacidad de compra del producto:** como se mencionó en el punto Selección de Mercado, la República de Chile posee el PBI per cápita más alto de los países analizados.

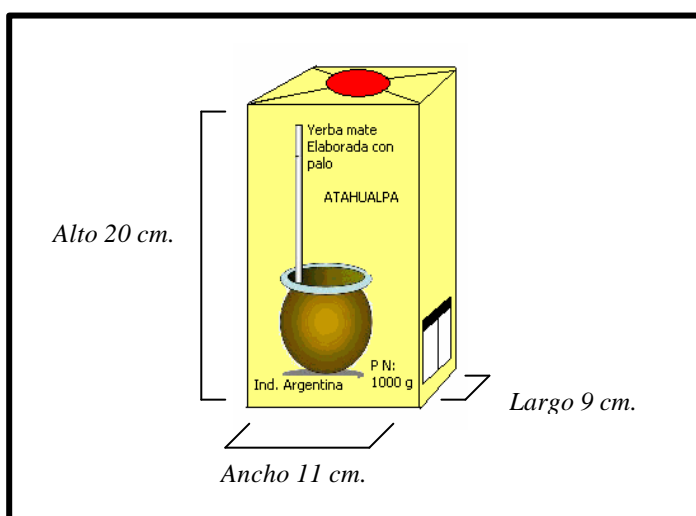
Una de gran ventaja de esta estrategia, es su bajo coste relativo.

El producto mantendrá las mismas características organolépticas (color, olor, sabor, etc.), como se viene produciendo para el mercado doméstico, o sea, se garantiza un producto genuino, de sabor suave y aguantador.

Para la presentación del producto, se utilizará como envase papel kraft blanco y puro de 80 gr. / m², donde el peso del mismo será de 15 gramos por paquete de 1.000 gramos. Además, el costo de cada una de estas bolsitas es de \$ 0.10 más IVA.

Las dimensiones del paquete de 1.000 gramos serán: 20 cm. de alto, 11 cm. de ancho y 9 cm. de largo.

Imagen n° 8:
Dimensiones de un paquete de 1000 gramos.



Fuente: Elaboración Propia

Este papel es producido en Argentina bajo la norma IRAM 3106, posee una resistencia mecánica elevada, obtenida de la pasta química de la madera blanqueada; una porosidad menor a 0,3 ug, por lo tanto resulta ser una buena barrera anti-microbiana en las condiciones adecuadas de almacenamiento; y también, mantiene la humedad en un 8%. Otras características favorables son:

- ◆ Resistente a las roturas.
- ◆ Resistente a líquidos.
- ◆ No tóxico.
- ◆ Relación costo/ beneficio muy positivo.

Las ventajas que presenta esta envoltura, serán muy apreciables por los consumidores chilenos, ya que éstos toman como un atributo muy importante la seguridad del producto.

La etiqueta será impresa en el papel kraft. La misma contendrá el nombre de la marca, y todos los requisitos exigidos por la legislación chilena. Estos son:

- ◆ Descripción del Producto: indicará “*yerba mate elaborada con palo*”.
- ◆ País de Origen: “*Industria Argentina*”

- ◆ **Información nutricional.**
- ◆ **Peso Neto: dirá “PESO NETO 1000 Gramos”**
- ◆ **Volumen 1.980 cm³**

Estrategia de Promoción

Dado que a la empresa de Bertoncini Carlos Mario, se le recomendó como estrategia de penetración al mercado, la exportación directa por medio de un importador- distribuidor, será necesario implementar la estrategia de promoción en función del intermediario y del consumidor final.

Para que la empresa se de a conocer entre los distribuidores chilenos, se aconseja participar de las *Ferias Internacionales de alimentos y bebidas del mundo*, donde asisten empresarios, distribuidores (mayoristas y minoristas), entre otros personajes del ámbito de los negocios, de la República de Chile.

La feria en la que se recomienda participar es:

Alimentaria Mercosur 2007

- ◆ **Lugar:** Buenos Aires- Argentina.
- ◆ **Predio:** La Rural.
- ◆ **Desde:** 30 de octubre de 2007.
- ◆ **Hasta:** 01 de noviembre de 2007.
- ◆ **Superficie:** 12.520 m² bruto.
- ◆ **Total de expositores:** 450
- ◆ **Visitantes:** 10.000
- ◆ **Frecuencia:** Anual

Fue recomendada por el perfil de los visitantes, que son: Profesionales y empresarios de la industria y los supermercados; supermercadistas; distribuidores; importadores y *brokers* internacionales de alimentos y bebidas; mayoristas; minoristas; proveedores; servicios; canal de restauración/ *Food Service*; hotelería y colectividades; entre otros.

Por otro lado, además de lo expuesto *ut-supra* esta feria es de vital importancia, ya que en la misma concurrirán una gran delegación de empresarios y distribuidores chilenos.

Los patrocinantes de esta feria son:



- ◆ **Fundación Exportar**



- ◆ Coordinadora de las industrias de Productos Alimenticios.

Además, es necesario que se tengan en cuenta las posibles ferias, rondas o misiones, sobre alimentos y bebidas, que se podrán realizar en Chile o en las que participen delegados de este país, en el año venidero.

Asimismo, otra forma de dar a conocer a Bertoncini, es a través de la *venta personal*, la cual consistirá en adquirir una base de datos de todos los distribuidores del país trasandino. Con esta herramienta informática, se generarán contactos por teléfono y por e-mail, y de este modo organizar reuniones, que servirán para presentar la empresa y el producto que se desea comercializar.

Con respecto a la estrategia de promoción a utilizar, para captar al consumidor chileno, se recomendará utilizar la promoción por ventas y la publicidad.

La *promoción por ventas* consistirá principalmente, en colocar puestos de degustación dentro de los supermercados más importantes del distribuidor. En los mismos, se encontrarán promotoras chilenas, quienes brindarán folletería explicativa de los diferentes usos del producto, sus ventajas nutricionales, y demás bondades. También, repartirán pequeñas muestras de yerba mate “*Atahualpa*” en paquetes de 125 gramos.

Imagen n° 9: Folleto a entregar a los clientes



Fuente:
Diseñador gráfico
Leonardo Betuchi

En los horarios de mayor concurrencia a los supermercados, las promotoras realizarán demostraciones de las diferentes formas de consumir la yerba mate (preparado de mate caliente y mate frío). Esta forma de promoción será muy apreciada por el consumidor chileno por sus hábitos de consumo.

Otra forma de promocionar el producto, será, organizar todos los lunes descuentos del 6 % sobre el precio del paquete de yerba mate. Esta estrategia deberá ser analizada junto al distribuidor.

En cuanto a la *publicidad*, permitirá alcanzar al público objetivo, o sea, hombres y mujeres mayores de 15 años, utilizando los siguientes medios de comunicación:

- ◆ **La televisión:** es el principal medio de comunicación de Chile. Aquí se aconseja realizar una breve publicidad en dos estaciones televisivas: Televisión Nacional de Chile (público) y Canal 13 (privado), que son las cadenas TV más importantes.
El anuncio constará de 3 a 5 segundos, donde aparecerá la marca “*Atahualpa*” con su logo y una leyenda que dirá: *yerba mate elaborada con palos, en forma natural, otorgando un sabor suave y aguantador.*
- ◆ **Internet:** se sugiere a la empresa la elaboración de su página web, dado que la población chilena tiene un alto porcentaje de acceso a Internet.
A través de dicha página, la empresa podrá dar conocer su producto, las bondades, y los diferentes usos del mismo.
Por otro lado, se recomienda realizar “*Banners*”, en las páginas más visitadas, por ejemplo: en las páginas web de los principales diarios, (Mercurio, La tercera, etc.); entre otras.
- ◆ **Cartelera:** para el lanzamiento del producto se aconseja colocar afiches, con el logo y la marca del producto, en puntos estratégicos de la ciudad de Santiago de Chile. (Imagen n° 10)

Imagen n° 10: Afiches a distribuir en Chile



Fuente: Diseñador gráfico Leonardo Betuchi

Estrategia de Fijación de Precio

La estrategia que se sugiere emplear para exportar la yerba mate elaborada en paquetes de 1.000 gramos, de la ciudad de Oberá- Misiones a la ciudad de Santiago de Chile es el **Método de Costo Marginal**. A través de esta estrategia, la empresa se asegurará la recuperación de los costos de fabricación y de exportación del producto.

Por lo tanto, el precio 'FCA' Free Carrier (libre transportista- lugar convenido), de la yerba mate elaborada en paquete de 1.000 gramos es **U\$S 0.73**.

Dado que el tipo de cambio en Chile es U\$S 1 a \$ 504,650, el precio de un paquete de yerba mate es de \$ 368,394 chilenos, o sea, un total exportado es \$ 7.662.595,2.

Este precio es totalmente atractivo para el distribuidor, ya que, considerando los gastos del transporte internacional, seguro e ingreso del producto al país (obligaciones del comprador), y el margen de ganancia del mismo, el producto sigue siendo competitivo para el mercado minorista de Chile (supermercados).

Además, teniendo en cuenta, que los consumidores chilenos tienen como requisito de compra el *precio bajo*, se recomendará que el precio del paquete de yerba mate se mantenga en \$ 576 para el consumidor; reconociendo un margen de ganancia para los intermediarios (distribuidor y minorista) del 25%.

Los medios de pago más usados y de validez internacional son el **crédito documentario** y la **cobranza documentaria**. El instrumento a utilizar se acordará entre el distribuidor y la empresa.

- **Cobranza Documentaria:** es la operación mediante la cual, un banco remitente actuando por cuenta, orden y riesgo de un cliente (*girador*), tramita el cobro de valores o efectos ante un deudor (*girado*) por intermedio de otro cobrador (*banco cobrador*) sin más compromiso ni responsabilidad que seguir las instrucciones del girador.⁶⁸

Este instrumento se recomienda utilizar, cuando la empresa de Bertoncini Carlos Mario haya establecido una relación comercial de confianza con el importador-distribuidor.

- **Carta de crédito:** es un Instrumento de pago, mediante el cual un banco (*banco emisor*) obrando a petición y de conformidad con las instrucciones de un cliente se obliga a hacer un pago a un tercero (*beneficiario*) a aceptar y pagar letras de cambio (*instrumento de giro*) librados por el beneficiario o a través de otro banco (*banco notificador*), contra la presentación de documentos relativos a la venta de mercaderías o prestación de servicios, los cuales deben cumplir estricta y literalmente con los términos y condiciones estipulados en la carta de crédito. Debe especificar si el pago se realizará contra la presentación de los documentos requeridos o bien a una fecha posterior.

⁶⁸ Fundación Exportar, se encuentra en la página www.exportar.org.ar. Ingreso 16/10/07.

Este medio de pago se caracteriza por un alto costo debido a que las entidades financieras asumen la responsabilidad de pagar al beneficiario siempre que se cumpla con las condiciones y términos de la carta de crédito.⁶⁹

Esta herramienta se sugiere emplear durante un período de tiempo, hasta alcanzar una mayor confianza.

Otros medios de pago a tener en cuenta son: pago contado, orden de pago o transferencia, cheque internacional, recibo en fideicomiso y facturas de exportación. Estos son instrumentos más informales.

Con respecto a la *orden de pago o transferencia*, el importador efectúa el pago mediante giro o transferencia a favor del exportador, y éste al recibir el importe embarca la mercadería y le envía los documentos de embarque. Éste es el caso de pago anticipado.

La operatoria puede hacerse con pago diferido, o sea, el exportador embarca la mercadería y el importador efectúa el pago en el vencimiento pactado. Este procedimiento no tiene aval bancario.

Por lo tanto, se aconseja usar esta herramienta cuando exista una gran confianza entre ambos.

Estrategia de Distribución

Al emplear la *INCOTERMS “FCA”*, se entiende que el vendedor, o sea, Bertoncini Carlos Mario, cumple con su obligación una vez que haya entregado los bienes al transportador designado por el comprador, en el lugar convenido habiendo cumplido con las formalidades aduaneras. En este caso, se recomienda entregar la mercadería en el secadero; por lo tanto, los gastos de carga correrán por cuenta de la empresa, y el transporte y seguro internacional irán por cuenta del comprador.

La estrategia de distribución planteada analiza primero el transporte interno, desde Oberá- Misiones a Santiago- Chile, y luego la distribución interna en el mercado de destino.

Se recomienda transportar la mercadería en un semi-remolque que tiene una capacidad de carga útil de 13,50 mts. de largo de la caja de carga, por un ancho interior de 2,50 mts. y una capacidad de altura de unos 2,50 mts. desde el piso del semi La contratación de este medio de transporte estará a cargo del distribuidor chileno. Es necesario recordar que el máximo permitido por Vialidad Nacional es de 4,10 mts. de altura desde el suelo, es decir que posee 85 m³ de capacidad.

En este tipo de camión, se estima un consumo de un litro de gasoil cada 3 kilómetros, o sea, que desde el punto de partida (secadero de Bertoncini) hasta el centro de distribución del intermediario el vehículo consumirá 6.279 litros de gasoil.

⁶⁹ Argentina Trade Net, se encuentra en la página www.argentinatradenet.gov.ar. Ingreso 16/10/07

Imagen n° 11: Semi-remolque

Fuente: Carlos Bertoncini.

En este tipo de camión serán ubicados 20.800 paquetes de yerba mate elaborada de 1.000 gramos.

De acuerdo a este transporte, es necesario utilizar pallets universales de 1.2 m. por 1 m., donde la mercadería será agrupada, constituyendo la *unidad de carga*. Éstas serán armadas en la empresa de Bertoncini Carlos Mario.

Los pallets a emplear en esta exportación, teniendo en cuenta la capacidad de carga del camión, son 26. El valor de los mismos en Oberá es de \$18 más IVA cada uno, y se los consideran descartables y sin retorno.

Además, las paletas para exportación tienen que cumplir con ciertos requerimientos sanitarios respecto a su inocuidad y extinción de probables plagas o insectos. Esto se logra con un tratamiento de la madera bajo sustancias desinfectantes o con tratamientos térmicos por calor arriba de los 60° C. El fabricante de pallets debe estar autorizado por SENASA para certificar la inocuidad del mismo.

Imagen n° 12: Pallets de doble entrada

Puente: The Wooden Packaging Co.⁷⁰

Para facilitar la paletización de la mercadería, la empresa emplea fundas de polietileno termocontraíble, y agrupa la yerba mate en 10 paquetes de 1.000 gramos. Una vez hecho ésto, los fardos son acomodados de la siguiente manera: en la base, se ubican ocho fardos, haciendo un total de 80 kg. A partir de la misma, se colocan nueve pisos más, haciendo un total de 10 pisos, lo que hará un total de 80 fardos (800 kg.) por pallets.

⁷⁰ The Wooden Packaging Co, se encuentra en la página www.woodenpackaging.co.uk. Ingreso 17/10/07.

Imagen n° 13: Fardos de yerba mate

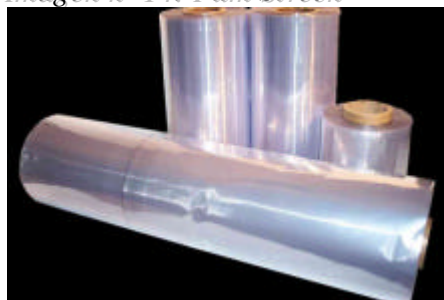


Fuente: Fotos de Bertoncini

La forma de preparar y acomodar los fardos o bultos sobre los pallets, por la empresa, es ineficiente. Por tal motivo, para optimizar el transporte, se recomendará preparar cada bulto con 6 paquetes de 1.000 gramos, colocando nueve de ellos por piso, y haciendo un total de 16 pisos por pallets, o sea, 864 kg de yerba. De esta manera, el área de uso del pallets va hacer del 99% y en el camión será del 92,1%. Así, la empresa podrá exportar mayor cantidad de mercadería manteniendo los mismos costos de transporte, en este caso sería de 22.464 kg. neto.

Por último, se utilizará “film stretch”, elemento con el que se envolverán los fardos de yerba mate, el cual, garantizará su estabilidad durante todo el transporte y su calidad.

Imagen n° 14: Film Stretch



Fuente: P.C.V. Termocontraíble⁷¹

La mercadería una vez cargada en el camión, será transportada desde el secadero (Oberá-Misiones) hasta Santiago de Chile. Las rutas a transitar están completamente pavimentadas, y son las siguientes:⁷²

- ◆ **Ruta Nacional n° 14:** Va por Oberá, San José, desvío Apóstoles, Virasoro, Santo Tomé, Paso de los Libres, Bonpland.
- ◆ **RN n° 127:** por Los Conquistadores y Federal.
- ◆ **RN n° 12:** por Paraná.
- ◆ **RN n° 168:** por Santa fé y Santo Tomé.

⁷¹ P.C.V Termocontraíble, se encuentra en la página www.mastercomsrl.com.ar/graf/termo.jpg. Ingreso 17/10/07

⁷² Ruta 0, se encuentra en la página www.ruta0.com.ar. Ingreso 18/10/07

- ◆ **RN n° 19:** va por Angélica, Clucellas y San Francisco.
- ◆ **RN n° 158:** por Las Varillas, Villa María, Dalmacio Vélez Sarfield, General Cabrera y Río Cuarto.
- ◆ **Ruta Provincial n° 10:** Desvío a las Albahacas, Achiras, La Punilla.
- ◆ **RP n° 20:** La Toma, El Chorrillo.
- ◆ **RN n° 7:** San Luis, La Paz, La Dormida, Las Catitas, San Martín, Mendoza.
- ◆ **RN n° 40:** Godoy Cruz, Perdriel.
- ◆ **RN n° 7:** Potrerillos, Uspallata, Punta de Vacas, Los Penitentes, Puente del Inca, Parque Pcial. Aconcagua, Las Cuevas.
- ◆ **Ruta I-60 (Chile):** Los Andes.
- ◆ **Ruta 56:** Santiago de Chile.

Para una óptima comercialización de la yerba mate, es necesario contactar a un buen distribuidor. El perfil que se recomienda tener en cuenta para la selección es:

- ◆ **Espacio de almacenamiento.** Es necesario que la yerba mate se localice entre los alimentos no perecederos y no tóxicos.
- ◆ **Disponibilidad de medios de transportes.** Este producto no puede ser transportado junto a mercaderías tóxicas, de limpieza, de higiene, etc.
- ◆ **Disponibilidad de puntos de ventas.** Para la comercialización de este producto se recomienda que el distribuidor tenga como cliente los principales supermercados. Éstos son⁷³:

Es un grupo de empresas cuyo negocio es la distribución de alimentos. D&S, agrupa los siguientes supermercados *Express de LIDER*, *hipermercados Hiper de LIDER* y las tiendas de descuento *Ekono*.



Por un Chile Líder

Cuenta con más de 35.000 colaboradores y opera 103 locales LIDER, 9 centros comerciales y 75 sucursales de Presto a lo largo del país, además de 4 centros de distribución ubicados en la Región Metropolitana, en Antofagasta y en Temuco.

Durante el 2006, D&S tuvo ingresos por U\$S 3.187 millones.⁷⁴



El hiper de LIDER posee un amplio espacio de venta de unos 10 mil m², con gran variedad de productos en hogar, electrodomésticos, líneas comestibles, etc.

Los hipermercados se caracterizan por ocupar puntos estratégicos en la intersección de vías importantes, por tener amplios espacios de estacionamiento, etc. (www.lider.cl)

⁷³ Wikipedia la Enciclopedia Libre, se encuentra en la página <http://es.wikipedia.org>. Ingreso 19/10/07.

⁷⁴ D&S, se encuentra en la página www.dys.cl. Ingreso 19/10/07.



Jumbo forma parte del grupo *Cencosud*, junto a *Santa Isabel*, *Easy S.A*, *Paris S.A.*, *Food and Fantasy Ltda.*, *Inmobiliaria Las Verbenas*.

Este supermercado se encuentra en las siguientes localidades: Santiago con 10 puntos de venta, Puerto Montt, Temuco, Chillán, Curicó, Rancagua, Aconcagua, Viña del Mar, Valparaíso, La Serena, Copiapó, Punto de Encuentro Antofagasta y Antofagasta. (www.jumbo.cl)



Santa Isabel, se encuentra a lo largo de la República de Chile, en las siguientes localidades: Puerto Montt, Valdivia, La Union, Osorno, Puerto Varas, Temuco, Chillan, Los Ángeles, Talcahuano, Concepción, entre otras localidades.

⁷⁵

- ◆ ***Mercado atendido.*** Se sugiere que se seleccione al distribuidor que abarque la zona centro y sur de Chile, ya que allí se localiza el principal consumidor de la yerba mate.
- ◆ ***Buena imagen del distribuidor.***

Algunos de los posibles distribuidores que se sugieren a Bertoncini Carlos Mario se encuentran en anexos n° 10.

⁷⁵ Supermercado Santa Isabel, se encuentra en la página www.santaisabel.cl. Ingreso 19/10/07.

CONCLUSIONES

Es de destacar en la actual propuesta de comercialización internacional, que de acuerdo a lo solicitado por la Empresa Bertoncini Carlos Mario, se procedió a realizar la selección del mercado óptimo, para exportar la yerba mate elaborada con palos. Para esto, se utilizó el método de *Análisis Multicriterio*. En dicho método, fueron considerados los países miembros, originarios y asociados, de la Comunidad Andina, ya que, el producto a exportar es tradicional y autóctono del cono sur de América, y Bertoncini desea expandir su mercado en la mencionada región.

Del análisis pre-mencionado, se obtuvo que el país más recomendable para la comercialización de la yerba es la República de Chile, dado que presenta una economía estable y un sistema político consolidado en el estado de derecho y la seguridad jurídica, por lo que se evita el riesgo comercial, expropiación y transferencia. También se recalca que en este país no se produce el producto a exportar, además, tiene un alto índice de importación del mismo y su PBI per capita es el mas alto de la región.

Asimismo se destaca, que a pesar de que el consumo per capita es bajo, la tendencia del mismo es positiva para los próximos años, según el estudio realizado por la Subsecretaría de la Provincia de Misiones.

La manera más eficaz de introducir la yerba mate al país seleccionado es por medio de una exportación directa, a través de un distribuidor local.

El producto con el que se penetrará al mercado chileno es la yerba mate elaborada con palos, marca Atahualpa, en envases de papel “kraft” de 1.000 g. Este papel permite una mayor resistencia a las roturas, líquidos, etc., siendo apreciado por el consumidor chileno que valora la calidad y seguridad en la mercadería. Se optó por la yerba con palos, porque en los consumidores chilenos es la preferida, similar al mercado argentino.

En lo que respecta a las ganancias de la empresa, esta obtendrá en cada exportación de 20.800 kg. de yerba mate una suma de U\$S 1.504,40 (\$ 4.784) de utilidad neta. Esta exportación será mensual, hasta lograr afianzar la marca y fidelizar al consumidor, siempre con la idea de aumentar el volumen exportado. Para lograr ésto, se sugiere sostener durante los primeros meses la estrategia de promoción mencionada en esta investigación, sobre todo en los puntos de venta.

Se recomienda a la empresa sostener el precio propuesto (U\$S 0,73 FOB), como estrategia de diferenciación, ya que, el consumidor chileno prioriza el precio bajo al momento de tomar la decisión de compra. Por lo expuesto, se aconseja a la empresa Bertoncini Carlos Mario, aumentar la cantidad exportada para generar mayores ganancias, siempre y cuando no se vea afectada la capacidad financiera, de producción y exportación.

Además, se aconseja ampliar la línea de producto, con el objeto de captar una mayor cantidad consumidores chilenos. Algunas formas a tener en cuenta son:

- Saquitos de mate cocido.

-
- Yerba mate saborizadas. Se podría agregar hierbas autónomas.
 - Té saborizado.

BIBLIOGRAFÍA

- ✘ Acastello Héctor, “Las PYMES exportadoras Argentinas...”, Ed. Miño y Davila
- ✘ Arese Héctor Félix, (1999), “Comercio y Marketing Internacional”, Ed. Grupo Editorial Norma,
- ✘ Chee Harold y Harris Rod (1998), “Global Marketing Strategy”, Financial Times- Pitman Publishing.
- ✘ “Código Aduanero” (2003), Ed. Zavalia, Buenos Aires
- ✘ Corinne Berho Pasco, (1997), “Marketing Internacional”, Ed. Durod, 2º edición, Paris
- ✘ Czinkota M. y Ronkainen I. (2002) “Marketing Internacional”, Pretience Hall, 6ta. Edición
- ✘ Fratalocchi Aldo, (2002), “Como exportar e importar”, Ed Errepar, Buenos Aires
- ✘ Fundación Export - Ar. (1999) “La clave del Comercio: Libro de Respuestas para Pequeños y Medianos Exportadores”.
- ✘ Jeannet Jean Pierre y Hennessey Hubert D. (1992), «Global Marketing Strategy”, Ed. Houghton Mifflin.
- ✘ Keegan Warren J. (1997), “Marketing Global”, 5ta edición
- ✘ Kotler Philip, (2001), “Dirección de Marketing”, Ed. Pearson Educación, México
- ✘ Moreno José Maria, (1995), “Marketing Internacional”, Ed. Macchi, Buenos Aires
- ✘ Robinson Richard D. (1984), “Internationalization of Business”, Ed. The Eryden Press, Chicago.

PÁGINAS WEB

- 🌿 www.afip.gov.ar (Administración Federal de Ingresos Públicos)
- 🌿 www.exportar.org.ar (Fundación exportar)
- 🌿 www.mundomate.com (Mundo Matero)
- 🌿 www.clarin.com (Diaria Clarín)

- www.export-ar.org.ar (Fundación Exportar)
- www.alimentosargentinos.gov.ar (SAGPyA)
- <http://biblioteca.afip.gov.ar>
- www.infoleg.gov.ar (Información Legislativa)
- www.bna.com.ar (Banco de la Nación Argentina)
- www.bice.com.ar (Banco de inversión y comercio exterior)
- www.casce.com.ar (Compañía Argentina de Seguro de Crédito a la Exportación)
- www.sepyme.gov.ar (Subsecretaría de la Pequeña y Mediana y Desarrollo Regional)
- www.proargentina.gov.ar (Pro Argentina)
- www.argentinatradenet.gov.ar (Argentina Trade Net)
- www.inym.org.ar (Instituto Nacional de Yerba mate)
- www.comunidadandina.org (Comunidad Andina)
- www.indec.mecon.ar (Instituto de Estadística y Censo)
- www.comtrade.un.org (UN Comtrade)
- <http://es.wikipedia.org> (Enciclopedia Libre)
- www.aladi.org (Asociación Latinoamericana de Integración)
- www.fao.org (Food and Agriculture Organization)
- www.ondd.be (The Belgian Export Credit Agency)
- www.exportapymes.com (Exporta Pyme)
- www.ruta0.com
- www.woodenpacking.co.uk (The Wooden Packaging Co)
- www.mastercomsrl.com.ar/graf/termo.jpg (PCV Termocontraíble)
- www.dys.cl (D&S)
- www.santaisabel.cl (Supermercado Santa Isabel)
- www.jumbo.cl (Supermercado Jumbo)
- www.lider.cl (Supermercado Lider)

ANEXOS

ANEXO N° 1: ENTREVISTA

Datos de la empresa

- Nombre de la empresa:
- Domicilio:
- Localidad:
- Provincial:
- Teléfono/ Fax:
- Razón social:

Datos del entrevistado

- Nombre y apellido:
- Área: Producción
- Cargo:

Tema: Producto

Guía de Variables	Preguntas
1) Tipos de productos que ofrecen	¿Qué productos ofrece la empresa hoy en día?
2) Propiedades del producto	
<u>Intrínsecas:</u> - Diseño o modelo	¿Qué tipos de modelos ofrecen?
- Color	¿Qué color tiene el producto?
- Terminación	¿Cuál es el nivel de terminación que muestra el producto?
- Composición	¿Cuál es la composición básica de producto?
- Materia y forma	¿Qué forma tiene el producto?
- Calidad	¿Qué nivel de calidad presenta el producto?
<u>Extrínsecas:</u> - Empaque	¿Qué tipos de empaque utilizan?
- Etiqueta	¿Qué información incorporan en las etiquetas?
- Facilidad de traslado	¿El producto es de fácil traslado?
3) Tipos de bienes	
<u>Industriales:</u> - Materia prima	¿Qué tipo de materias prima utiliza el producto? ¿Poseen una buena disponibilidad de ella?
- Instalaciones	¿Cuántos m ² posee su instalación?
- Equipos	¿Qué equipos usan para el producto?
- Mantenimiento	¿El producto requiere de un mantenimiento periódico, esporádico, etc.?
- Reparación	

Datos del entrevistado

- Nombre y apellido:
- Área: Comercialización
- Cargo:

Guía de variables	Preguntas
1) Propiedades del producto:	
Extrínsecas: - Forma de pago	¿Qué sistema de pagos utiliza la empresa?
-Precio	¿Cuál es el precio del producto?
-Plazo de entrega	¿Cuáles son los plazos de entrega (usuales)?
-Marca	¿Cuál es la marca del producto? ¿Cómo lo perciben los clientes?
-Garantía	¿Proporcionan alguna garantía sobre el producto? ¿Por cuantos años?

Datos del entrevistado

- Nombre y apellido:
- Área: Comercio Exterior
- Cargo:

Guía de variables	Preguntas
1) Producto Local	¿El producto es producido y comercializado únicamente en el país?
2) Producto Internacional	¿El producto presenta modificaciones o cambios en función del mercado que ingresa?
3) Producto global	¿Poseen un producto diseñado de modo global?

Información:

La entrevista se desarrollara en la instalación de la empresa. La duración estimativa es de una hora a una hora y media. Estas preguntas serán usadas como guía durante la entrevista, pudiendo improvisar si fuera necesario.

ANEXO N° 2: ENCUESTA

Datos de la empresa

- Nombre de la empresa:.....
- Domicilio:
- Localidad:.....
- Provincial:.....
- Teléfono/ Fax:.....
- Razón social:.....

Datos del entrevistado

- Nombre y apellido:.....
- Área:.....
- Cargo:.....

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Con que frecuencia compra yerba mate?	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los días - 2-4 por semana - Una vez a la semana - Menos de una vez a la semana - Nunca
¿Usted compara la yerba mate en base a la idoneidad, calidad y precio?	<ul style="list-style-type: none"> - Si - No
¿Qué marcas identifican a la yerba mate?	
Si no hubiera esa marca ¿Compraría otra o buscaría la marca de su gusto?	<ul style="list-style-type: none"> - Comprar - Búsqueda

ANEXO N° 3: ENTREVISTA

Datos de la empresa

- Nombre de la empresa:.....
- Domicilio:
- Localidad:.....
- Provincial:.....
- Teléfono/ Fax:.....
- Razón social:.....

Datos del entrevistado

- Nombre y apellido:.....
- Área:.....
- Cargo:.....

Tema:

Preguntas: Análisis del consumidor

Variables	Preguntas
• Tipo de clientes (consumo, empresarial y gobierno)	¿A que tipo de clientes satisface sus necesidades o deseos?
• Factores culturales (Cultura, clase sociales)	¿A que tipo de clases sociales esta diseccionado el producto?
• Factores sociales (familia, amigos, etc.)	El producto ¿Qué tipo de grupos sociales se focaliza?
• Factores personales (edad, ocupación, estilo de vida)	¿Qué rango de edades satisface necesidades?

Información:

La entrevista se hará en las instalaciones de la empresa, y se realizará en las áreas de venta, marketing y si existe al área de comercio exterior.

La entrevista durará: una hora aproximadamente.

ANEXO N° 4: ENTREVISTA

Datos de la empresa

- Nombre de la empresa:.....
- Domicilio:.....
- Localidad:.....
- Provincial:.....
- Teléfono/ Fax:.....
- Razón social:.....

Datos del entrevistado

- Nombre y apellido:.....
- Área:.....
- Cargo:.....

Tema: Diagnostico exportador

Guía de preguntas:

Variables	Preguntas
CAPACIDAD PRODUCCIÓN (Área comercial)	¿Qué dimensiones tiene la planta?
	¿Cuánto producen de su producto anualmente?
	¿Cuánto es la capacidad máxima de producción?
	¿Cuál es la capacidad oseosa?
	¿Cuánto es la capacidad de almacenamiento?
	¿Cuentan con los suficientes equipos como para producir tanto para el mercado nacional como internacional?
	¿Cuentan con la capacidad de financiar esa producción?
	¿Cuentan con los suficientes equipos para llevar a cabo una producción eficiente?
CAPACIDAD FINANCIERA (Área Financiera)	¿Cuentan con la suficiente capacidad para una producción continua?
	Con respecto a la inversión ¿cuánto destinan anualmente a la producción?
	¿Cuánto ha sido la inversión que han hecho hasta el momento?
	¿Tienen algún proyecto de inversión para este año o para los próximos años?
	¿Tienen facilidad para acceder a créditos?

	¿Qué entidad financiera les proporciona más facilidades a la hora de exportar?
	¿Cómo están calificados por el BCRA?
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL Y DEL PERSONAL (Área de Recursos Humanos)	¿Cuánto personal tiene contratado?
	¿Qué tienen en cuenta a la hora de contratar personal?
	¿Realizan periódicamente cursos de capacitación?
	¿Tienen personal con conocimientos relativos a las actividades de exportación?
	¿Cuentan con un área de comercio exterior?
COMPETENCIAS DE MARKETING Y DE LOGÍSTICA (Área de Marketing)	¿Qué tipos de canales de distribución utilizan? ¿Qué tuvieron en cuenta para seleccionarlos?
	¿Llevan a cabo actividades de promoción en el mercado doméstico e internacional?
	¿Cómo esta compuesta su línea de productos? (Amplitud, longitud, profundidad, consistencia)
	¿Cuál es la estrategia comercial de la empresa?
	¿Tienen planteada la estrategia para los próximos años?
EXPERIENCIA INTERNACIONAL (Área de Comercio Exterior)	¿Cuándo comenzaron a exportar?
	¿Con que producto empezaron y a que país se dirigieron?
	¿Tuvieron alguna dificultad financiera?
	¿Cómo fueron las operaciones de exportación anteriores?
	¿Cuánto exportan por año? (En cantidad y en valor)
	¿A que países exportan?
	¿Están importando algún insumo?
	¿Cuál es la estrategia de penetración que están utilizando?

Información:

La duración será de una hora y media aproximadamente, y se realizará en las instalaciones de la empresa.

Estas preguntas serán utilizadas como guía durante la entrevista teniendo la posibilidad de improvisar si fuera necesario.

ANEXO N° 5:

PLANILLA DE CALCULO DEL COSTO Y DEL PRECIO EXPORTACIÓN⁷⁶

Rubros	Valores	
	Estimado	Real
1. Costo de producción		
1.1. Materias prima, materiales, etc.		
1.1.1. Nacional o adquirida en plaza		
1.1.2. Extranjera. Importada por la empresa.		
1.1.2.1. importada en forma definitiva		
1.1.2.1.1. Valor CIF		
1.1.2.1.2. Gastos de importación hasta depósito		
1.1.2.2. Admisión temporaria		
1.1.2.2.1. Valor CIF		
1.1.2.2.2. Gastos de importación hasta depósito		
1.2. Mano de obra y cargas sociales		
1.3. Gastos de fabricación		
1.4. Total del "costo de producción"		
2. Gastos de exportación		
2.1. Etiqueta, manuales, folletos, etc.		
2.2. Acondicionamientos interiores		
2.3. Encases y embalajes		
2.4. Marcas, rótulos, estrancidos, etc.		
2.5. Almacenaje		
2.6. Seguros interiores		
2.7. Documentación		
2.8. Transportes interiores		
2.9. Muestras		
2.10. Gastos de carga		
2.11. Verificaciones, etc.		
2.12. Derechos específicos		
2.13. Gastos no imponibles		
2.14. Gastos bancarios		
2.15. Materiales ingresados en admisión temporaria		
2.16. Total de gastos de exportación		
3. Gastos de administración, comercialización y financieros		
3.1. Departamento de exportación		
3.2. Investigación de mercado		
3.3. Publicidad en el exterior		

⁷⁶ Fuente: Fratalocchi Aldo, (2002) "Como exportar e importar", Ed. Errepar, Buenos Aires, Capítulo X (páginas 595 a 597)

<p>3.4. Intereses (pre-financiación)</p> <p>3.4.1. Créditos externos</p> <p>3.4.2. Créditos en plaza</p> <p>3.5. Avaluos y garantías</p> <p>3.6. Otros gastos</p> <p>3.7. Total de gastos de administración, comercialización y financieros</p>		
<p>4. Beneficios</p> <p>4.1. Draw-back</p> <p>4.2. Otros recuperos</p>		
<p>5. Utilidad e impuesto a las ganancias</p> <p>5.1. Utilidad: importe fijo</p> <p>5.2. Impuesto a la ganancia</p> <p>5.3. Total de impuestos a las ganancias</p>		
<p>6. Costo total en unidades monetarias (Rubros 1 + 2 + 3 - 4 + 5)</p>		
<p>7. Gastos de exportación (en porcentaje del FOB)</p> <p>7.1. Derechos de exportación</p> <p>7.2. Comisiones bancarias</p> <p>7.3. Comisiones por intermediación</p> <p>7.3.1. En el país</p> <p>7.3.2. En el exterior</p> <p>7.4. Honorarios despachante de Aduana</p> <p>7.5. Seguro de crédito a la exportación</p> <p>7.6. Envíos de partes y piezas (faltantes)</p> <p>7.7. Gastos no imponibles</p> <p>7.8. Otros gastos</p> <p>7.9. Total gastos de exportación</p>		
<p>8. Beneficios a la exportación (en porcentaje del FOB)</p> <p>8.1. Reintegros y reembolsos</p> <p>8.1.1. Reintegros generales. Decreto 1011/92</p> <p>8.1.2. Área. Aduanera. Especial. Ley 19.640</p> <p>8.1.3. Exportación planta llave en mano y obras de ingeniería</p> <p>8.1.4. Puertos patagónicos. Ley 23.018</p> <p>8.1.4.1. Por seguro y flete</p> <p>8.1.4.2. Por mercadería</p> <p>8.2. Total de beneficios a la exportación</p>		
<p>9. Utilidad e impuestos a las ganancias</p> <p>9.1. Utilidad neta de impuestos a las ganancias</p> <p>9.1.1. Utilidad en porcentaje del precio FOB</p> <p>9.1.2. Utilidad del porcentaje del total de</p>		

desembolsos		
9.2. Impuestos a la ganancias		
9.3. Total de utilidad e impuestos a la ganancias		
10. Precio FOB a cotizar		
11. Seguro internacional		
12. Flete internacional		
13. Precio C y f, C y I, CIF		
14. Financiación al comprador: intereses		
14.1. Importe a financiar		
14.2. Plazo		
14.3. Tasa de interés		
14.4. Intereses a percibir		
15. TOTAL- Precio FOB		

ANEXO N° 6: COMPOSICIÓN QUÍMICA, MINERAL Y VITAMÍNICA

La composición promedio de la yerba mate en 100 gr. es:

	Cantidad Mínima	Cantidad máxima	Cantidad promedio
Humedad	5.36	9.8	8.17
Proteínas	8.3	13.45	10.89
Carbohidratos	9.7	14.18	12.04
Starch	2.56	6.63	4.55
Glucosa	1.3	6.14	3.84
Fibras	14.96	19.95	16.96

Fuente: Elaboración en base a Mundo⁷⁷ Matero

Por otra parte, la composición mineral de la yerba depende de las muestras comerciales y de la forma de preparación de la misma (cocimiento, infusión y mate frío). En 100 gr. se encuentra:

	Cantidad Mínima	Cantidad Máxima	Cantidad promedio
Cenizas	6.310	7.780	6.910
Cloro (g)	0.082	0.160	0.116
Sulfuro	0.082	0.168	0.125
Fósforo (g)	0.074	0.214	0.120
Calcio	0.597	0.824	0.668
Magnesio	0.134	0.484	0.337
Potasio (g)	1.181	1.554	1.350
Sodio (g)	0.000	0.003	0.002
Hierro (mgs) %	---	94.000	59.900
Cobre (mgs)	0.600	1.600	1.260
Magnesio (mgs)	30.200	183.000	133.180

Fuente: Elaboración en base a Mundo Matero

Y por último, el contenido vitamínico varía en función del procedimiento industrial y los usos populares de la yerba mate. El contenido en 100 gr. es:

	Cantidad Mínima	Cantidad Máxima	Cantidad Promedio
Carolina (mgs)	0.639	2.267	1.234
Carolina (vitamina A UI)	1.065	3.779	2.095
Tiamina (gamma)	62.300	313.100	222.700
Riboflavina	246.000	573.900	404.300
Ácido ascórbico	8.200	20.700	11.900

Fuente: Elaborado en base Mundo Marero

⁷⁷ Mundo Matero, se encuentra en la página www.mundomatero.com.ar. Ingreso 15/06/06.

ANEXO N° 7: REQUISITOS DE INSCRIPCIÓN DEL SECADERO Y EL MOLINO

Bertoncini Carlos Mario tuvo que:

- ◆ *Inscribirse en la AFIP (IVA, ganancias y patrimonio).*
- ◆ *Obtener la habilitación Municipal.*
- ◆ *Inscribirse como contribuyente en Ingresos Brutos en la Dirección General de Rentas (DGR) y en la Dirección Nacional de Aduanas (DNA) como exportador.*
- ◆ *Inscribirse en el Ministerio de Salud de la provincia de Misiones en la Dirección de Bromatología y Química, que otorga una habilitación del establecimiento con un número que deberá estar impreso en los envases de la yerba, denominándose R.N.E. (Registro Nacional de Establecimiento). Aquí también se inscriben cada una de las marcas, otorgándose un n° de R.N.P.A. (Registro Nacional de Producto Alimenticio) y hacen el estudio de rotulado del producto. Esto es una medida precautoria por cuestiones de lenguaje utilizando en la etiqueta y para que no se destaquen cualidades del producto que sean dudosas y que lleven a un engaño del consumidor*
- ◆ *Inscribir los establecimientos (molino y secadero) en el Instituto Nacional de Yerba mate (INYM), aquí se otorga un n° para cada uno, y debe presentarse mensualmente Declaraciones Juradas del movimiento de mercaderías.*
- ◆ *Hechas todas estas inscripciones, se debe asistir al Instituto Nacional de Alimentos (I.N.A.L.) dependiente de la ANMAT Nacional, que será quien otorgará a cada carga de mercadería un Certificado de aptitud de exportación.*

ANEXO N° 8: ETAPAS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA YERBA MATE

a) TRANSFORMACIÓN PRIMARIA:



☼ **Zapecador:** es un horno rotativo de 1.8 a 2.4 m. de diámetro y de 6 a 9 m. de largo. Aquí, las llamas y el humo se desplazan en el mismo sentido que las hojas y las ramas, éstas crepitan y pierden en unos 90 seg. de 55% a 75% del agua, quedando con una humedad del 30% al 40 %. La temperatura del horno oscila entre los 400 a 460 °C.

Las variables más importantes de la operación son el tiempo de resistencia, la temperatura y el tamaño de la llama.

☼ **Presecado:** luego de la zapecadora, la yerba pasa a un segundo horno donde la temperatura es aproximadamente de 100 a 120 °C. El tiempo que permanece desde que entra hasta que sale oscila entre los 10 minutos. La capacidad del horno es de 2500 kg. por hora, pero la empresa ocupa tan solo 1700 a 1800 kg. por hora, ya que al utilizar la capacidad total no se lleva a cabo un buen secado.



☼ **Canchado:** corresponde a una molienda grosera lograda a través de molinos con martillos y una criba adecuada. Esta etapa, permite disminuir el volumen de yerba estacionada, y también aumentar la superficie expuesta, con el fin de que durante el estacionamiento (natural o acelerado), la yerba tome el sabor requerido por los consumidores.



Luego pasa a una primera zaranda donde las hojas y palitos finos caen directamente a las bolsas, y la parte más gruesa que no está muy seca, vuelve a ser canchada.

☼ **Estacionamiento:** este proceso puede ser natural o acelerado. El primero, se realiza a partir del estacionamiento de la yerba canchada en bolsas de arpillera o polipropileno de 50 kg., y estibada en galpones llamados *noques*; el período de estacionamiento es de alrededor de 12 a 24 meses. Cuanto mayor sea este período, la yerba presentará una



superior calidad. Por otro lado, el estacionamiento acelerado requiere de un período de 30 a 60 días de almacenamiento en cámaras donde la humedad, la temperatura y la circulación del aire están totalmente controlados, y así la yerba obtiene las características organolépticas correctas. La empresa lleva a cabo un estacionamiento acelerado y para ello utiliza cuatro cámaras, dos de ellas con una capacidad de 80.000 kg., y las otras capacidad total de 300.000 kg. dos con 70.000 kg., o sea, con una

La temperatura es de 60°, con una humedad de 60%. Aquí la yerba pasa de un color verde a un color amarillo como si hubiera sido estacionada en forma natural, pero el sabor es distinto.

Una vez transcurrido el período de estacionamiento, las bolsas son retiradas de las cámaras y son colocadas en depósitos o al costado de las cámaras para que la yerba descansa por un período de 1 a 3 meses, con el fin de que se airee y tome la temperatura ambiente.

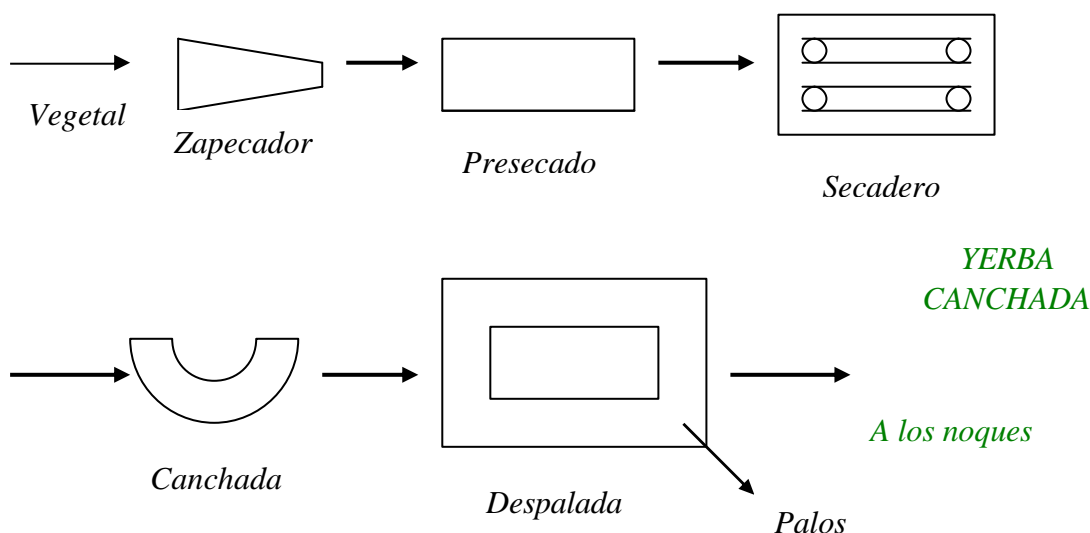


Diagrama de proceso de un secadero de cintas de yerba mate- Fuente: Luís Alberto De Bernardi y Sergio Dante Prat Kricun (2001)

Según Carlos Mario Bertoncini, titular de la empresa, el sistema de añejamiento natural, exige un gran esfuerzo financiero el cual no puede ser asumido por la mayoría de los yerbateros misioneros, por lo tanto, optan por otros sistemas más aptos a sus necesidades, por ejemplo: el *estacionamiento acelerado o añejamiento precoz*.

b) MOLINERÍA:

La yerba canchada es muy heterogénea desde el punto de vista organoléptico, contenido de humedad, variedad granulométrica, etc. Por tal motivo, la industria molinera se encarga de homogeneizar el sabor y de unificar la molinería de la yerba mate.



El proceso comienza cuando la yerba canchada es colocada en la *zaranda de limpieza*, donde se elimina todos los posibles cuerpos extraños, palos y ramas excesivamente gruesas. Luego, pasa a una *trituration grosera*, con el fin de homogeneizar la yerba mate eliminando los posibles trozos de hierro. Seguidamente, en un *zarandeo primario*, se separan las hojas muy grandes y los palos. Las hojas grandes pasan a un *molino de hojas* y los palos a un *molino de palos*, con el fin de triturar y cortar en forma uniforme, para luego ser zarandeadas nuevamente.

Terminado el proceso, la yerba molida es colocada en bolsas de arpillera de 50 kg. y son llevadas al área de envasado.

El molino de Bertoncini produce por hora 400 kg

c) FRACCIONAMIENTO Y EMPAQUETADO:

Antes del empaquetado, se mezcla la yerba de cámara con la yerba natural, pasando luego a un silo y de ahí cae directamente a la empaquetadora.



Este proceso se realiza en maquinarias volumétricas, las cuales presan el producto dentro de los paquetes. Para envasar paquetes de 1 kilo de yerba, se necesita de 5 a 6 personas (800 kg. por hora), y para 500 kg. se necesita de 4 a 5 personas (500 kg. por hora)

Luego se juntan de 5 a 10 kg. de yerba empaquetada y lo pasan por un horno donde sale el bolsón terminado.

ANEXO N° 9: MAPA DE LA REPÚBLICA DE CHILE



Fuente: *Exporta Pymes*⁷⁸

⁷⁸ *Exporta Pymes*, se encuentra en www.exportapymes.com, Ingreso 11/10/07.

ANEXO N° 10: DISTRIBUIDORES DE CHILE

Cambiaso Hnos.

Av. Brasil 2492. Valparaíso, V Región
Tel: (56-32) 206900
Fax: (56-32) 215907
Email: jlarrain@cambiaso.cl
PWeb: www.cambiaso.cl

Distribuidora Rabie

Camino a Melipilla 15.000 Maipú. Santiago.
Teléfono : (56-02) 535-6015
Fax : (56-02) 535-6497
Contacto : Sr. Jorge Rabie (Gte. Gral) Tel: 42 200600 Chillán
Email: rabie@rabie.cl
Sr. Ricardo Apará rapara@rabie.cl
Web : www.rabie.cl

Importadora Y Comercial Starfood Ltda.

San Gerardo 1188 , Recoleta, Santiago.
Tel: (2) 6291390
Contacto: Juan Parada. Gte. Gral.

Comercial Chacao S.A.

Av. Maratón 2499. Macul
Tel: (56-2) 5251123
Fax: (56-2) 5252315
Contacto: Sr. Moisés Rozental (Gte. Gral) mrozenta@chacao.cl
PWeb: www.comercialchacao.cl

Adelco Ltda.

Santa Elena 1761. Santiago Centro.
Tel: (56-2) 5654000
Fax: (56-2) 5567665
Sra. Maria Antonieta Omerovic momerovic@elabal.cl
Sr. José Miguel Zamudio jzamudio@adelco.cl

Anahi SACI

Argentina 1760 , San Ramon, Santiago.
Tel: (56-2) 5251183
Fax: (56-2) 5251183
Email: ventas@anahi.cl
PWeb: www.anahi.cl

Corpora Tres Montes S.A.

Los Conquistadores 1700 Piso 28. Providencia.
Tel: (056-2) 337-1000

Fax: (056-2) 237-1657

E-mail: ctm@ctmsa.cl

<http://www.ctmsa.cl>

Contacto: Subgerente de marketing Alvaro Guzman aguzman@ctmsa.cl

Frigosam S.A. (Unilever)

Av. Alcalde Carlos Valdovinos 1438, P.1 San Miguel. Santiago

Tel: (56-2) 4225000

Pweb: www.frigosam.cl

E-mail: contactenos.ubfchile@unilever.com

Velarde Hnos

Av. Las Esteras Norte 2460. Quilicura.

Tel: (2) 623-3323

Sr. Gonzalo Velarde. Gte. General

Sr. Jaime Velarde. Gte. Comercial jaimev@velarde.cl

Sr. Ricardo Velarde. Gte. de Ventas ricardov@velarde.cl

Sr. Javier Velarde javier@velarde.cl

Parro Alvariño y Cia. Ltda. (Té Samba)

General Freire 186. Santiago Centro.

Tel: (56-2) 5252795

Fax: (56-2) 5252305

Promasa

Bellavista 0217. Dpto. 3. Providencia.

Tel: (56-2) 732-2299

Fax: (56-2) 732-3300

Sr. Cristóbal Daneri. Gte.Gral. promasa@terra.cl

Supermercados Jumbo

Av. Kennedy 9001, 5° Piso. Las Condes

Tel: (56 2) 959-0000

Pweb : www.jumbo.cl

Sr. Giorgio Bianchetti. Jefe Area Abarrotes Tel: 9590459 E-mail: gbianchetti@jumbo.cl

Distribucion Y Servicios D&S (Lider)

Panamericana Norte 8301. Quilicura.

Teléfono: (56-2) 200-5000

Fax: (56-2) 200-5100

E/Mail: info@dys.cl

Pweb: www.dys.cl