



Trabajo final de grado

Agradecimientos:

A mis padres, por su constante apoyo y las oportunidades brindadas.

A Cecilia, por todo su amor.

A mis amigos y hermanos por el incondicional aguante

A mis compañeros de ruta Chino, Guille y Nacho

A los profesores Bazán y Gómez Luengo.

A Ana.

Trabajo final de grado

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN	6
MARCO TEORICO	7
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	8
DESCRIPCIÓN DEL CONSUMIDOR INTERNACIONAL....	13
DIAGNOSTICO DE EXPORTACIÓN	15
ANÁLISIS DEL ENTORNO NACIONAL RELEVANTE PARA LA EXPORTACIÓN	18
CÁLCULO DEL PRECIO FOB DE EXPORTACION.....	23
ESTUDIO DEL MERCADO INTERNACIONAL.....	26
SELECCIÓN DEL MERCADO.....	29
ESTRATEGIA DE PENETRACION DE MERCADO.....	32
ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	34
ESTRATEGIA DE PROMOCION	35
ESTRATEGIA DE PRECIO.....	36
MARCO METODOLÓGICO	38
DESARROLLO	40
CAPITULO 1	
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	41
CAPITULO 2	
DESCRIPCIÓN DEL CONSUMIDOR INTERNACIONAL....	45
CAPITULO 3	
DIAGNOSTICO DE EXPORTACIÓN	47
CAPITULO 4	
ANÁLISIS DEL ENTORNO NACIONAL RELEVANTE PARA LA EXPORTACIÓN	51
CAPITULO 5	
CÁLCULO DEL PRECIO FOB DE EXPORTACION.....	54
CAPITULO 6	
ESTUDIO DEL MERCADO INTERNACIONAL.....	57
CAPITULO 7	
SELECCIÓN DEL MERCADO.....	62
CAPITULO 8	
ESTRATEGIA DE PENETRACION DE MERCADO.....	72
CAPITULO 9	
ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	74
CAPITULO 10	
ESTRATEGIA DE PROMOCION	75
CAPITULO 11	
ESTRATEGIA DE PRECIO.....	76
CONCLUSIONES	77
ANEXOS	80
BIBLIOGRAFIA	113



Trabajo final de grado

Trabajo final de grado

RESUMEN EJECUTIVO:

El estudio que se presenta a continuación tiene como objetivo principal la determinación del mercado internacional más atractivo para la comercialización de indumentaria deportiva MC3, y la fijación de estrategias para su eficiente inserción en el mercado seleccionado.

Para ello se siguió un programa compuesto por once pasos, que serán presentados a través de capítulos, en los que se describirán y analizarán las variables más relevantes de la empresa y su entorno, y se harán recomendaciones de acciones de acuerdo a la información presentada.

El Capítulo 1, tiene como objetivo la definición del producto a exportar, sus características, su proceso de producción y su clasificación arancelaria.

En el Capítulo 2 se procederá a la identificación del potencial usuario del producto, se elaborará un perfil del consumidor internacional, se establecerán los miembros del grupo comprador, se determinarán los criterios de selección utilizados por los consumidores y se identificarán las fuentes de información de los compradores.

El Capítulo 3 tiene como objetivo el estudio de las capacidades de la empresa para la inserción en el mercado internacional, analizando su capacidad de producción, su capacidad financiera, las competencias de marketing y logística y la experiencia internacional de la firma.

El Capítulo 4 analizará las variables del entorno nacional que incentivan la comercialización internacional de indumentaria deportiva.

En el Capítulo 5 se hará el cálculo del valor FOB de exportación del producto, determinando los componentes de dicho precio.

El Capítulo 6 describirá la estructura del mercado internacional de indumentaria para la práctica de rugby, estableciendo cuáles son los países con mayor desarrollo de este deporte y analizará el comportamiento de la balanza comercial de indumentaria en dichos países.

El Capítulo 7 será el punto donde se seleccionará el mercado más atractivo para la comercialización del producto a través de un proceso de filtrado. Una vez seleccionado el mercado se presentará un perfil del país seleccionado.

El Capítulo 8 analizará las alternativas de ingreso al mercado seleccionado, y se fijará la estrategia de penetración más adecuada para la empresa.

Finalmente en los Capítulos 9, 10 y 11, se fijarán las estrategias del marketing mix, para la comercialización en el mercado internacional seleccionado.



Trabajo final de grado

INTRODUCCION

Trabajo final de grado

INTRODUCCION

El objetivo principal del presente estudio es la comercialización internacional de indumentaria deportiva MC3, seleccionando el mercado más atractivo, y fijando estrategias de marketing para el óptimo desarrollo en el mercado seleccionado.

La empresa ANYWAY, creadora y comercializadora de la marca MC3, se inició en Córdoba en el año 2000, como una empresa de uniformes y bordados.

Los talleres y oficinas se ubican en pleno barrio de Nueva Córdoba.

Su interés por insertar sus productos en el mercado internacional nace a partir de la popularidad que ganó el rugby a nivel internacional en los últimos años, y de la Argentina como potencia mundial de este deporte.

Sus productos fueron ganando aceptación en el mercado cordobés y luego a nivel nacional, en base a la innovación de sus diseños y la calidad de las confecciones. Este interés la lleva a buscar asesoramiento para determinar el mercado donde exportar sus productos y la manera de llegar a los clientes extranjeros.

A partir de esta necesidad surge el objetivo general de este trabajo:

OBJETIVO GENERAL:

“Identificar el mercado mas atractivo para la comercialización internacional de indumentaria MC3”

De este objetivo se desprenden una serie de **objetivos específicos**:

- *Conocer las características distintivas de la indumentaria para rugby*
- *Identificar los segmentos de compradores y consumidores del producto*
- *Determinar la capacidad exportadora de la empresa*
- *Conocer el entorno nacional relevante y los beneficios ofrecidos en el país, para la exportación.*
- *Analizar la composición del mercado internacional del rugby en lo referido a la indumentaria.*
- *Seleccionar el mercado que ofrezca mejores oportunidades para la empresa*
- *Fijar las estrategias de penetración y marketing mix mas adecuadas para el mercado seleccionado y el producto bajo análisis.*



Trabajo final de grado

MARCO TEORICO

Trabajo final de grado

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO (Capítulo 1)

Este capítulo tiene como objetivo definir el producto que se desea comercializar internacionalmente, su clasificación y el análisis de sus características más relevantes.

1.1 Concepto de producto:

Como primera medida se debe definir qué se entiende por producto, para ello se tomará las definiciones que realizan diferentes autores:

Philip Kotler (2001) lo define como *“es cualquier cosa que se puede ofrecer al mercado para satisfacer un deseo o una necesidad”*¹. Agrega qué “producto”, puede ser un bien físico, servicios, experiencias, eventos, personas, propiedades, organizaciones, información e ideas.

Rafael Muñiz (2001) define al producto como *“un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio como algo que va a satisfacer sus necesidades. Por tanto en marketing un producto no existe hasta que no responda a una necesidad, a un deseo”*.²

Gil Robles (1991) distingue dos conceptos o visiones del concepto de producto. Por un lado lo define, desde el punto de vista del empresario, como *“el bien físico o material que se ofrece al mercado”*. Sin embargo enuncia que esta definición *“no sería suficiente desde el punto de vista de la demanda, ya que los clientes no compran productos sino que adquieren beneficios, y que son esos beneficios los que dan una definición de qué es el producto”*.³

1.2 Clasificación de Productos:

Phillip Kotler (2001) clasifica a los productos con base en sus características: durabilidad, tangibilidad y uso (para consumidor o industrial):

- Durabilidad y tangibilidad:
 1. Bienes no duraderos: Son productos tangibles que normalmente se consumen en un solo uso, o unos cuantos (por ejemplo cerveza y jabón).
 2. Bienes duraderos: Tangibles que normalmente sobreviven muchos usos (refrigeradores, máquinas, herramientas, ropa). Normalmente requieren venta y servicios más personales.
 3. Servicios: son intangibles, inseparables, variables, y perecederos. Por ello, requieren más control de calidad, credibilidad del proveedor y adaptabilidad (cortes de pelo, reparaciones, etc).

1 Kotler, Philip (2001) Dirección de Marketing. Edición Milenio. Prentice Hall. Estados Unidos- Pág. 11

2 Muñiz, Rafael (2001) Marketing en el siglo 21. Centro de Estudios Financieros. Madrid- Capitulo 4

3 Gil Robles (1991) “Marketing Internacional” Ed. ESIC. Madrid, España- Pag..139-141

Trabajo final de grado

- Clasificación de bienes para el consumidor:
 1. Bienes de conveniencia: productos que por lo regular el comprador adquiere con frecuencia, de manera inmediata y con un mínimo de esfuerzo (ejemplos: cigarrillos, jabones y periódicos).
 2. Bienes de comparación: productos que el cliente durante el proceso de selección y compra, suele comparar con base a su idoneidad, calidad, precio y estilo (ejemplos: ropa, muebles, automóviles usados, electrodomésticos).
 3. Bienes de especialidad: productos con características exclusivas o identificación de marca por los cuales un número suficiente de compradores está dispuesto a hacer un esfuerzo de compra especial (ejemplos: automóviles, equipos fotográficos, trajes para caballeros).
 4. Bienes no buscados: bienes que el consumidor no conoce o que normalmente no piensa comprar. (ejemplos: seguros de vida, fosas de cementerio, lápidas, enciclopedias).
- Clasificación de bienes Industriales:
 1. Materiales y componentes: son bienes que se incorporan totalmente en el producto del fabricante, y son de dos clases: materias primas, y materiales y componentes manufacturados.
 2. Bienes de capital: bienes duraderos que facilitan el desarrollo o manejo del producto terminado.
 3. Insumos y servicios comerciales: son bienes de corta duración y servicios que facilitan el desarrollo o manejo del producto terminado.

H. Chee y R. Harris (1988) agregan que debido a la internacionalización de la economía mundial que llevó a muchas empresas a moverse en tal mercado, los productos deben clasificarse en:

1. Productos locales: son aquellos productos que son rentables pero que sólo tienen potencial en un solo mercado en particular, por ejemplo algunas cervezas marrones en Inglaterra.
2. Productos internacionales: aquellos que tienen potencial para extenderlos a otros mercados internacionales. Son producidos para un país en particular y luego son vendidos, sin sufrir casi ninguna modificación, en mercados internacionales.
3. Productos globales: Es un producto pensado para el mercado internacional, incorporando todas las diferencias, en un solo producto.⁴

Carlos Ledesma (1997) realiza una clasificación de acuerdo con:

⁴ Chee, H. y Harris, R. (1988). Global Marketing Strategies. Financial Times Pitman Publishing. Londres, Inglaterra- Capitulo 2do

Trabajo final de grado

- Su naturaleza:
 - Tangibles
 - Intangibles
- Su origen:
 - Agrícolas
 - Ganaderos
 - Ictícolas
 - Extractivos
 - Industriales
- Su destino
 - De consumo
 - Inmediato
 - Duradero
 - Industriales
 - Bienes de Capital
 - Plantas y sus Instalaciones
 - Máquinas, equipos y herramientas
 - Insumos, materias primas, partes y piezas
 - Servicios a la Industria
- Su comprador:
 - Consumidores, usuarios
 - Intermediarios, canales de comercialización
 - Organizaciones gubernamentales
 - Organizaciones no gubernamentales (ONG)⁵

1.3 Niveles o componentes del producto:

Philip Kotler (2001) enumera 5 niveles de producto, cada uno de los cuales añade valor para el cliente y constituyen una jerarquía de valor⁶. El nivel fundamental es el **beneficio básico**, el servicio o beneficio fundamental que el cliente está comprando en realidad.

En el segundo nivel el mercadólogo debe convertir el beneficio básico en un **producto genérico**.

Un tercer nivel esta dado por el **producto esperado**, un conjunto de atributos y condiciones que los compradores normalmente esperan cuando lo adquieren.

⁵ Ledesma, Carlos (1997). Nuevos Principios de Comercio Internacional. 5ta Edición. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina. Pág. 62-63

⁶ Kotler, Philip (2001) Op. Cit. Pag. 394-395

Trabajo final de grado

En el cuarto nivel se encuentra un **producto aumentado**, que excede las expectativas del cliente. Hoy en día la competencia se efectúa básicamente en este nivel de producto.

En el quinto nivel esta el **producto potencial**, que abarca todos los posibles aumentos y transformaciones que el producto podría sufrir en el futuro. Es aquí donde las empresas buscan nuevas formas de satisfacer a los clientes y distinguir su oferta.

H. Chee y R. Harris (1988) adoptan 3 niveles de producto y enuncian que⁷:

- El producto central es el beneficio que el consumidor consigue cuando compra el bien o servicio.
- El producto real consiste en características propias: marca, estilo, calidad envase y embalaje.
- El producto aumentado, lo componen atributos tales como la instalación, servicio post venta, garantías, entrega y financiación.

Todos estos elementos constituyen la “oferta total” que las empresas pueden manejar para obtener una ventaja competitiva en los mercados, además de permitir incrementar los beneficios percibidos.

Muñiz (2001) dice que “los productos son susceptibles de un análisis de los atributos tangibles e intangibles que conforman lo que puede denominarse como su personalidad”⁸

Este análisis se efectúa a través de la evaluación de una serie de factores que permiten realizar una disección del producto, partiendo de elementos centrales hasta los complementarios. Los principales factores son:

- Núcleo: comprende aquellas propiedades físicas, químicas y técnicas, que lo hacen apto para determinadas funciones y usos.
- Calidad: valoración de los elementos que comprenden el núcleo, en razón de estándares que deben apreciar o medir las cualidades y permiten ser comparados con la competencia.
- Precio: valor último de adquisición, este atributo ha adquirido un fuerte protagonismo en la comercialización actual de productos y servicios.
- Envase: elemento de protección del que está dotado el producto y tiene, junto al diseño un gran valor promocional y de imagen.
- Diseño, forma y tamaño: permiten en mayor o menor grado, la identificación del producto o la empresa y, generalmente configuran la propia personalidad del mismo.
- Marca, nombres y expresiones gráficas: facilitan la identificación del producto y permiten su recuerdo asociado a uno u otro atributo.

⁷ Chee, H. y Harris, R. (1988). Op. Cit. Capítulo 2do

⁸ Muñiz, Rafael (2001) Op. Cit. Capítulo 4

Trabajo final de grado

- Servicio: es el conjunto de valores añadidos a un producto, que permite marcar las diferencias respecto a los demás.
- Imagen del producto: opinión global que se crea en la mente del consumidor según la información recibida, directa o indirectamente, sobre el producto en si mismo.
- Imagen de la empresa: opinión global arraigada en la memoria del mercado que interviene positiva o negativamente en los criterios y actitudes del consumidor hacia los productos. Una buena imagen de la empresa avala, en principio, a los productos de la nueva creación; así como una buena imagen de marca consolida a la empresa y al resto de los productos de la misma.

Carlos Ledesma (1997) expone que el producto internacional está compuesto por 3 tipos de atributos⁹:

- Atributos intrínsecos: como son la composición propia del producto, calidad y diseño
- Atributos externos: representados por el envase, la etiqueta y el embalaje.
- Atributos intangibles: compuestos por la marca, garantía, servicio al cliente y el origen (made in).

1.4 Clasificación Arancelaria:

Aldo Fratalocchi (1997) enuncia que al momento de realizar una exportación de cualquier producto “se debe designar correctamente el producto ofertado, incluyendo la denominación técnica, la comercial, la referencia, si corresponde, a normas de calidad internacional, y la posición arancelaria en la Nomenclatura del Sistema Armonizado (6 dígitos).”¹⁰

⁹ Ledesma, Carlos (1997). Op. Cit. Pág. 64-65

¹⁰ Fratalocchi, Aldo (1997) Como Exportar e Importar. Calculo del costo y del precio internacional. Ed. Aplicación Tributaria 1997- Buenos Aires- Pagina 10

Trabajo final de grado

DESCRIPCIÓN DEL CONSUMIDOR INTERNACIONAL (Capítulo 2):

El objetivo de este capítulo será la identificación de los segmentos de consumidores que utilizan indumentaria deportiva para la práctica de rugby, las fuentes de información que utilizan para informarse acerca de la oferta de indumentaria y cuáles son los criterios que usan para la selección del producto.

Segmentación:

Philip Kotler (2001) expone que *“la finalidad de la segmentación es que las empresas identifiquen al segmento del mercado a los que puede servir de forma más eficaz, puesto que no puede servir a todos los clientes de un mercado, ya que son numerosos y diversos en cuanto a sus necesidades de compra”*.¹¹

Para eso determina cuatro variables de segmentación, las que a continuación expondremos:

- Segmentación geográfica: implica dividir el mercado en diversas unidades geográficas como naciones, estados, regiones, ciudades o vecindarios. Las empresas pueden operar en una área geográfica o en varias.
- Segmentación demográfica: el mercado se divide en grupos con base en variables como edad, tamaño de la familia, etapa del ciclo de vida familiar, género, ingresos, ocupación, educación, religión, raza, generación, nacionalidad, clase social. Son las más usadas para distinguir grupos de clientes.
- Segmentación psicográfica: los compradores se dividen en diferentes grupos con base en su estilo de vida o personalidad y valores. Los miembros del mismo grupo psicográfico pueden exhibir perfiles muy distintos. Las variables que se usan para esta segmentación son: estilos de vida, personalidad y valores (sistema de creencias que subyacen las actitudes y conductas de los consumidores).
- Segmentación conductual: Aquí los consumidores se dividen en grupos con base en su conocimiento de un producto, su actitud hacia él, la forma en que lo usan o la forma en que responden.

Miguel Santasmases y Francisca Sánchez (2000), definen la segmentación como *“un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa”*.¹²

Características de un segmento.

- Fácilmente identificable y mensurables.

¹¹ Kotler, Philip (2001) Op. Cit. Pag. 263-271

¹² Santasmases, Miguel y Sanchez, Francisca (2000) Marketing, conceptos y Estrategias. Ediciones Pirámide, Madrid

Trabajo final de grado

- Accesibles: han de ser efectivamente alcanzados y servidos.
- Sustanciales. que posea un tamaño adecuado, grande para que sea rentable y chico para que sea defendible.
- Diferente: en cuanto a sus procesos de compra.
- Posibles de servir: que la empresa pueda atenderlo. Considerando sus recursos y capacidades propias.
- Defendible: en cuanto a recursos y disposición de la Dirección de la empresa a adoptar el concepto de marketing.

Además, mencionan los siguientes criterios de segmentación:.

- Objetivos

Generales: Demográficos (sexo, edad...), socioeconómicos (renta, ocupación, nivel de estudios, etc.) y geográficos (país, región, hábitat).

Específicos: Estructura de consumo, uso del producto, fidelidad a la marca, tipo de compra, situación de compra, lugar de compra, etc.

- Subjetivos

Generales: Psicográficos, estilo de vida.

Específicos: Ventaja buscada, actitudes, percepciones y preferencias.

Trabajo final de grado

DIAGNÓSTICO DE EXPORTACIÓN (Capítulo 3):

El objetivo de este capítulo es definir si la empresa tiene la capacidad para llevar adelante un proceso de internacionalización, tanto desde el punto de vista de la producción como del punto de vista financiero, de organización y de marketing y si tiene experiencia previa en comercio internacional.

Corinne Pasco Berho (1997) da una completa visión de lo que es un diagnóstico exportador, cuáles son sus objetivos y qué debe evaluarse a la hora de determinar el potencial exportador o de internacionalización de una empresa:¹³

- Los objetivos del diagnóstico

El diagnóstico exportador sirve para definir el potencial estratégico de la empresa. Consiste en determinar la capacidad para exportar y afrontar los riesgos inherentes, evaluando sus recursos y competencias.

La evaluación de recursos es indispensable en la elaboración de un pronóstico de exportación. Este permite descubrir las carencias eventuales, debilidades a corregir y fortalezas a explotar.

Este análisis debe darse en 5 áreas según el autor:

- La capacidad de producción: Disponer de una capacidad de producción excedente es una condición necesaria de la exportación. El exportador debe, al mismo tiempo, producir en cantidades suficientes y por un largo período. La exportación de saldos ocasionales no es una política recomendable. Para esto, la capacidad disponible para la exportación debe ser evaluada teniendo en cuenta las inversiones proyectadas y las perspectivas de desarrollo del mercado nacional, además debe fabricar un producto adaptable. Encontrar el producto conforme a las normas en vigor o con las exigencias comerciales de los mercados extranjeros supone una flexibilidad del aparato de producción y establece, a menudo, costos suplementarios. El diagnóstico debe vincular tanto la capacidad de adaptación como la capacidad de producción inmediatamente disponible para servir a los mercados extranjeros en un plazo razonable.
- La capacidad financiera: La exportación afecta la capacidad financiera de la empresa a tres niveles : la inversión: inversiones en bienes de capital, inversiones comerciales, inversiones en la red de distribución en el extranjero; la necesidad de capital de trabajo: la exportación necesita de un aumento de stocks, un alargamiento de los créditos a clientes; riesgo financiero: riesgo de no pago y riesgo cambiario.

¹³ Pasco Berho, Corinne (1997). Marketing Internacional. Editorial Dunod, Francia- Pag 35-40

Trabajo final de grado

- Las competencias organizacionales y personales: La realización de la exportación, desde la negociación comercial y el tratamiento de las ordenes, a la expedición y la reglamentación lo que comprende, tareas numerosas y variadas. Estas tareas suponen la existencia de un personal formado y competente. El diagnóstico deberá verificar, por un lado, que el ensamble de las tareas son o pueden ser ejecutadas y poseen la coordinación necesaria y por otro lado, que otra repartición de tareas no será más eficaz. A menudo, la empresa debe adaptar su estructura (creación de un departamento de comercio exterior) debiendo poder absorber los gastos adicionales de estructura.
- Las competencias de marketing y logística: La matriz de mercado de la empresa debe ser analizada a través de:
 - la posición de la empresa en el mercado nacional y en los mercados extranjeros
 - la situación del producto en los principales competidores
 - la estrategia comercial adoptada
 - la imagen de la empresa
 - los recursos asignados al área de ventas
 - la política de comunicación
 - las características del sistema de información de marketing
 - el sistema de distribución física adoptado
 - la habilidad en las operaciones de embalaje, manejo de inventarios y transporte
- La experiencia internacional :El análisis de la experiencia internacional adquirida por la empresa permite evidenciar resultados concernientes a:
 - mercados de exportación: país abordado, porción de mercado, competencia, categoría de compradores...
 - los productos exportados: productos adaptables, producción específica, protección de productos y de marcas...
 - adaptación de la capacidad instalada: capacidad, costos y plazos
 - factores financieros: participación de la exportación en la utilidad, rentabilidad de la exportación
 - organización y costo del servicio de exportación
 - errores cometidos y enseñanzas recogidas

Trabajo final de grado

Juan Carlos Márquez Sosa (1997) al respecto nos dice que la empresa que decida incursionar en el mercado extranjero, primero deberá realizar un análisis previo para determinar en que situación se encuentra, y conocer sus posibilidades y limitaciones.¹⁴

Un análisis de la empresa debe evaluar la oferta exportable en sus diferentes dimensiones:

1. Problemas de capacidad física: Se trata de identificar cual es el nivel y el tipo de ociosidad en la capacidad productiva de una empresa. Si la empresa trabaja a plena capacidad no dispone de producción para atender una demanda adicional.
Si la empresa tiene capacidad ociosa, hay que determinar si la misma es coyuntural o estructural.
Coyuntural.: por una crisis o recesión en el mercado interno, por un comportamiento estacional o atípico del mercado en relación a la industria.
Estructural: por un error de dimensionamiento de planta, problemas de tecnología, etc.
2. Problemas de capacidad económica: generalmente las empresas tienen problemas de calidad y precio, siendo sus costos muy elevados. El problema de costo es muy importante sobre todo en las PYME, debiendo dedicarle la atención necesaria para poder acceder en forma competitiva a los mercados internacionales, entregando un producto al precio justo en el lugar y tiempo establecido.
3. Problemas de capacidad administrativa: la actividad de exportación debe estar a cargo de personas especializadas, con conocimiento de investigación y desarrollo de mercados, costos y precios, transporte y embalaje y todo lo relacionado a la operatoria aduanera.
4. Problemas de capacidad financiera: La empresa que quiera exportar debe contar con recursos financieros para formular e implementar una estrategia de comercialización internacional. Este es uno de los problemas más serios que tienen las PYME.
5. Problemas de conciencia exportadora: es la falta de motivación para exportar. Este problema puede ser por desconocimiento, falta de información suficiente, por deficiencias en la preparación de las exportaciones, por experiencias negativas, o simplemente, por falta de interés. La empresa que reúna estas condiciones no está preparada para salir a exportar.

¹⁴ Márquez Sosa, Juan Carlos (1997). Comercio Exterior. 2da Edición. Ediciones Eudecor. Córdoba

Trabajo final de grado

ANÁLISIS DEL ENTORNO NACIONAL RELEVANTE PARA LA EXPORTACIÓN (Capítulo 4):

En este Capítulo se identifican los incentivos a la comercialización internacional de indumentaria deportiva en el ámbito del mercado local.

H. Castello (2002) realiza una completa descripción del sistema argentino de promoción de exportaciones.¹⁵

Distingue tres subsistemas:

- 1) Los beneficios a la exportación previstos en la legislación (Ley Nac. de promoción a las exportaciones N° 23101)
- 2) Las preferencias para ingresar a otros mercados que surgen de las negociaciones bilaterales y multilaterales realizadas por el gobierno nacional
- 3) Los servicios de apoyo a las empresas, que brindan diversas instituciones del sector público y privado, nacional y provincial.

- Beneficios contemplados en la legislación:

En el año 1984 con la sanción de la Ley 23101 de promoción a las exportaciones, se agruparon todos los mecanismos promocionales en una sola norma legal, mejorando algunos de los instrumentos que existían con anterioridad e incorporando a otros novedosos para ese momento.

El conjunto de instrumentos de promoción disponibles para el sector exportador puede ser clasificado en los siguientes grandes grupos de beneficios:

- ***Beneficios impositivos a la exportación:*** eximen a la actividad del pago de impuestos indirectos. El principal por su incidencia es el correspondiente al valor agregado (IVA). En segundo orden se encuentra el resto: impuestos internos, impuesto a Ingresos Brutos e Impuesto a los Sellos (para contratos de compraventa con el exterior)
- ***Beneficios a la importación de insumos y componentes de productos de exportación:*** Consiste en la devolución o el no pago de los impuestos que afectan a la importación de esos productos, a través de los regímenes de “Draw Back” y de “Admisión Temporal” respectivamente.
- ***Reintegros Impositivos:*** Responden al concepto de devolución de otros impuestos indirectos, contenidos en los insumos incorporados físicamente en los productos exportados. Se instrumentan a través de los regímenes de “Reintegros Impositivos” que alcanza casi a la totalidad de productos manufacturados, y de exportación de plantas “Llave en Mano”. El beneficio puede alcanzar hasta un 12% del valor de

¹⁵ Castello H. El sistema de promoción de exportaciones en Argentina. 2002. Argentina, Cap 7

Trabajo final de grado

exportación de acuerdo al producto y siempre que el destino no sea a países miembros del Mercado Común de Sur, (MERCOSUR).

- ***Beneficios Financieros:*** Integrados `por los regímenes de “prefinanciación” y “financiación” a las exportaciones; “Fondo de Asistencia a la Constitución de Consorcios de Exportación” y diversos instrumentos para financiar gastos para la participación de ferias, exposiciones y misiones comerciales al exterior.
- ***Seguro de Crédito a la Exportación:*** que contempla los riesgos comerciales y riesgos extraordinarios (catástrofes, razones políticas, etc)
- ***Simplificación Administrativa:*** a través del “Régimen de Simplificación para Exportaciones de Bajo Monto” para operaciones que no superan los 10.000 dólares estadounidenses.
- ***Programas especiales de Apoyo a las PYMES:*** consisten en diversos tipos de asistencia a estas empresas, que pueden ser utilizados por las firmas exportadoras.

Los instrumentos de promoción de exportaciones descriptos precedentemente son formulados y ejecutados por diversos organismos. En el ámbito nacional esta tarea es desarrollada por el Ministerio de Economía y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

- Preferencias económicas y comerciales en terceros países:

El segundo subsistema de promoción, lo constituyen las preferencias comerciales para productos argentinos, junto con otros beneficios obtenidos a través de las negociaciones internacionales realizadas por organismos económicos y comerciales en los que participa Argentina.

Estos organismos, de carácter regional o mundial, tienden a liberalizar el comercio entre los países miembros, otorgándose recíprocamente preferencias arancelarias y no tarifarias en la importación de productos.

En el ámbito regional Argentina es miembro de la Asociación Latinoamericana de Integración, (ALADI) y del MERCOSUR;

la primera es un organismo intergubernamental que tiene como objetivo establecer el libre comercio y luego alcanzar un mercado común entre sus miembros. Los países que lo integran son: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. Los beneficios se otorgan a través de una “Preferencia Arancelaria Regional” respecto de países no miembros, como también mediante acuerdos de “Alcance Parcial” (que alcanzan solamente a algunos de los países miembros) y acuerdos de “Alcance Regional”, en los que participan todos los miembros.

Trabajo final de grado

El MERCOSUR esta integrado por Argentina, Brasil Paraguay y Uruguay¹⁶, contempla la libre circulación de mercaderías entre los países miembros, con excepción de algunos productos que tienen un régimen especial.

En el ámbito internacional, Argentina es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), en la que participan la mayoría de los países. En este organismo se negocian preferencias arancelarias y no arancelarias, como también reglamentaciones que rigen al sistema de comercio internacional, tales como los regímenes de “Subvenciones y Derechos Compensatorios”, “Anti dumping”, “Salvaguardias”, etc.

Argentina es país beneficiario del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), que es un mecanismo por medio del cual la mayoría de los países desarrollados facilitan el acceso a sus mercados a tasas arancelarias preferenciales a determinados productos provenientes de países en desarrollo.

Estas preferencias consisten en reducciones al arancel, pudiendo alcanzar la franquicia total (100% de dicha tasa). Los beneficios contemplados en este sistema son generalizados, por ser extensivos a todos los países en desarrollo, y tienen el carácter de unilaterales o no recíprocos, es decir, no resulta de una negociación entre el país desarrollado otorgante y los países en desarrollo beneficiarios, sino que son consecuencia de una concesión autónoma por parte del primero.

- Servicios de apoyo a las empresas:

Este subsistema cuenta con la participación de varios organismos, tanto del sector público como del privado, que realizan actividades de promoción a las exportaciones, fundamentales a través de servicios de información comercial, asesoramiento técnico especializado y capacitación en temas de comercio exterior a pequeñas y medianas empresas.

1. Fundación Exportar:

Es una entidad sin fines de lucro, de carácter mixto, dirigida por representantes de los sectores público y privado, que desarrollan sus actividades a través de una sede central, 52 oficinas y delegaciones en diversas localidades del interior del país. Tiene como objetivo asistir a la comunidad empresarial en sus esfuerzos por iniciar, ampliar y diversificar, sus exportaciones. Es financiada con fondos provenientes del presupuesto nacional, a través del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

2. Organismos Públicos Nacionales:

El sector público nacional, además de formular políticas hacia el sector exportador brinda asesoramiento y algunos cursos de capacitación en forma directa a través de los organismos del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, que generan tales políticas.

¹⁶ Se debe agregar a Venezuela de reciente incorporación, con fecha posterior a la publicación de Castelo.

Trabajo final de grado

En ambos casos ofrecen información sobre los regímenes de promoción a las exportaciones y sobre diversos aspectos generales del comercio exterior, pudiendo acceder a la misma vía Internet o a través de los funcionarios de los organismos que formulan las políticas en la materia.

En cuanto al caso particular de las Embajadas, Consulados y Centros de Promoción argentinos en el exterior, estos pueden cumplir un papel muy importante en materia de promoción de las exportaciones y negocios en general. Sin embargo esta labor depende de la actitud de cada funcionario responsable de la representación del país.

3. Organismos Públicos Provinciales:

Los Gobiernos Provinciales brindan distintos servicios a los exportadores, a través de áreas específicas. A pesar que la mayoría de las provincias presentan estructuras similares, se observan fuertes diferencias entre ellas, originadas en los recursos disponibles, tanto de índole financiera como en materia de recursos humanos. El tipo de servicio que se ofrece al sector exportador y la calidad de los mismos varían.

4. Entidades del Sector Privado:

El sector privado ofrece servicios de apoyo a las exportaciones de las PYMES a través de distintas instituciones, las que se pueden dividir en cuatro grandes grupos: i) fundaciones de bancos, ii) cámaras específicas de comercio exterior, iii) cámaras de comercio binacionales o de determinados países, iv) asociaciones y cámaras empresariales de algunos sectores específicos.

Las principales entidades del sector son las siguientes:

- Cámara de Exportadores de la Republica Argentina: ofrece servicios específicos de información y asistencia técnica en temas de comercio exterior de muy buena calidad, pudiéndose acceder a los mismos a través de Internet.
- Asociación de Importadores y Exportadores de la Republica Argentina (A.I.E.R.A) Al igual que en el caso de la Cámara de Exportadores, presenta un buen nivel de servicios para sus asociados, complementando al sector público, ofreciendo capacitación, información y asistencia técnica.
- Fundación Banco Credicoop: Dispone de una gama de servicios completa y de muy buena calidad, destacándose, además, el hecho que llega al interior del país a través de filiales del mismo. Suministra sus servicios en forma personal, como así también a través de Internet, correo electrónico o fax, haciendo llegar al exportador que se suscribe a sus servicios, la información, asesoramiento y oportunidades comerciales, a medida que las recibe y reprocessa de acuerdo a las necesidades de cada empresa.
- Fundación Bank Boston: esta entidad centra sus servicios en actividades de capacitación y programas sectoriales. La capacitación que brinda ha adquirido un gran prestigio dentro del sector exportador.

Trabajo final de grado

Carlos Ledesma (1990) enumera también los distintos beneficios a la exportación de los que pueden gozar los exportadores argentinos, clasificándolos en Internos (directos, indirectos, especiales y financieros) y Extrafrontera (ALADI y SGP), los cuales solamente se mencionarán aquí, ya que cada uno de ellos fue explicado con anterioridad¹⁷.

Beneficios Internos:

- Beneficios Directos: Son aquellos que posibilitan al exportador recibir determinadas sumas de dinero en efectivo o en certificaciones, con posteridad al embarque de la mercadería. Reembolso, Draw Back
- Beneficios Indirectos: son aquellos en donde el exportador en contraposición con los directos, no recibe dinero, sino que deja de pagarlo. Exención IVA, exención /devolución de impuestos internos, exención Ingresos Brutos, exención impuestos de sellos, deducción impositiva.
- Beneficios Especiales: Aquellos beneficios que no conllevan en su espíritu los alcances directos o indirectos sino que asisten al exportador brindándole armas adicionales a su poder de venta. Envío de Muestras, Envíos en consignación, Importación Temporal, Exportación temporal, Envío de partes en garantía, Reposición faltantes a descarga, Registro de Contratos
- Beneficios Financieros: Prefinanciación, financiación, Seguro de Crédito a las Exportaciones.

Beneficios Extra Frontera:

- ALADI
- MERCOSUR
- Sistema de Preferencias Generalizadas (SGP)

¹⁷ Ledesma, Carlos (1997). Op. Cit. Pág. 64-65

Trabajo final de grado

CALCULO DEL PRECIO FOB DE EXPORTACION (Capítulo 5)

Aldo Fratalocchi (1997) dice que el precio de exportación de un producto está compuesto por factores dinámicos pero de ritmos distintos¹⁸.

Entre los factores más dependientes de las decisiones del empresario, están el costo de producción, los envases y embalajes y demás gastos, hasta colocar la mercadería en manos del transportista o sobre el medio de transporte internacional.

El acceso a un mercado necesita la apoyatura del marketing, la determinación de las necesidades y grado de calidad del producto y los mecanismos para hacer conocer “ese” producto en “ese mercado”, es decir la publicidad. Estos son factores necesarios para crear una imagen del producto y por ende, el valor del mismo.

Entre los factores independientes del precio, están el transporte de la mercadería hasta colocarla en manos del adquirente, el nivel tributario, la forma de distribución, el nivel de precios vigente, el grado de la competencia, la demanda, etcétera.

- El proceso de cálculo del precio:

El cálculo del costo y precio de exportación es la concreción de la acción productiva y de la política de ventas trazada por la dirección empresarial.

El cálculo del costo y precio de exportación será realizado de acuerdo a las siguientes pautas:

- a-* La planilla para el cálculo del precio de exportación se divide en dos grandes grupos de partidas. Por un lado los rubros 1 a 6 integrados por conceptos (costo y beneficios) cuya base de cálculo no está referida al precio FOB, sino que los mismos se calculan en unidades monetarias. Los demás conceptos están formados por los rubros 7 a 10 y los integran aquellos rubros (costos y beneficios) que se expresan en porcentaje del precio FOB final.
- b-* La enumeración de los distintos conceptos de la planilla de cálculo es enunciativa, debiendo el exportador adecuarla a las necesidades de su actividad productiva y a las disposiciones de los INCOTERMS, según la cláusula que cotice.
- c-* Generalmente la empresa que se inicia en la actividad exportadora realiza una serie de erogaciones de carácter “*extraordinario*”. Nos referimos a los gastos de organización del Departamento de Exportación o Departamento de Comercio Exterior y a los gastos de prospección, promoción y venta en el exterior. Es importante decidir cómo se han de imputar dichos gastos (prorratarlos en futuras ordenes de venta, imputarlas a gastos generales, etcétera).

¹⁸ Fratalocchi, Aldo (1997) Op. Cit. Parte IV- Capitulo 1

Trabajo final de grado

- d-* Es imprescindible que el exportador conozca al momento de cotizar la exacta situación arancelaria, fiscal, cambiaria, financiera y aduanera del producto. Por ello debe estar informado permanentemente por los órganos idóneos en la materia: Boletín de Aduanas, Boletín Oficial, Aplicación Tributaria, Guía Práctica de Exportador e Importador, etc.
- e-* Precio y cantidad son dos conceptos que se interrelacionan. La necesidad de establecer una política de precios de exportación pasa por la fijación de precios diferenciales según el volumen de venta y/o la calidad del adquirente (nivel comercial), vía descuentos comerciales.
- f-* El precio obtenido ha de servir de sustento al precio final a fijarse según las pautas elaboradas en la política de exportaciones de la empresa.

- Determinación del precio final:

Nuestro país está beneficiado con rebajas arancelarias en el país de destino para mercaderías que reuniendo determinados requisitos, se envían a los países miembros de la ALADI y a miembros del MERCOSUR. Idéntica situación existe con el Sistema de Preferencias Generalizadas. Si se desea exportar a un país miembro de la ALADI:

- a-* Se ha de investigar en cuál acuerdo está negociada la mercadería en análisis.
- b-* Establecido lo anterior, se analizarán las condiciones de negociación (preferencia porcentual, requisitos de origen, cupos, limitaciones, etc)
- c-* Se determinarán el derecho y demás tributos que abona la mercadería a su ingreso a dicho país. De esos tributos es atinado establecer cuáles están alcanzados por la preferencia porcentual.
- d-* De no encontrarse negociada la mercadería en ningún tipo de acuerdo de los que estipula el Tratado de Montevideo de 1980, corresponderá investigar si el país receptor es miembro de la OMC. De ser la respuesta afirmativa se consultará el acuerdo y las listas de productos negociado a fin de establecer el nivel de los derechos en consecuencia.

Una vez en poder de dicha información, debemos averiguar qué parte de preferencia podemos aprovechar, aumentando el precio de venta, sin quedar fuera de mercado y así cubrir los mayores costos en que hemos incurrido, frente a una competencia extrazona.

Situación similar se plantea con las ventajas otorgadas por el Sistema de Preferencias Generalizadas, pero en estos acuerdos se negociaron derechos “*ad valorem*”, no preferencias porcentuales.

Es imprescindible para establecer una política de precios de exportación, conocer la magnitud de las ventajas arancelarias en el país de destino, las tarifas correspondientes a las importaciones desde terceros países, los precios de los productos



Trabajo final de grado

iguales o similares provenientes de otros países exportadores, las condiciones de venta, los plazos de financiación, etcétera, a fin de equiparar o mejorar nuestra oferta con respecto a los competidores.

La determinación del precio final de exportación deberá basarse en estudios que abarquen todo el período de vida del producto, es decir, desde que “nace” (producido, cosechado, extraído, etcétera) hasta que es adquirido por el comprador final.

Trabajo final de grado

ESTUDIO DEL MERCADO INTERNACIONAL (Capítulo 6):

Aquí se describe la estructura del mercado internacional de indumentaria para la practica de rugby, estableciendo cuáles son los países con mayor desarrollo de este deporte y se analizará el comportamiento de la balanza comercial de indumentaria en tales países.

D Ball y McCulloch (1996) han identificado cinco fuerzas que intervienen en el ambiente donde se desenvuelve la empresa¹⁹.

- **Fuerzas Financieras:** Aquí se debe analizar la balanza de pagos de un país, ya que es un indicador para la dirección de las empresas de lo que podría ocurrirle a la economía del mismo.
- **Fuerzas Físicas:** Ubicación del país, salidas al mar, topografía, fuentes de energía, clima, etc.
- **Fuerzas socioculturales:** Religión, educación, idioma, organización social, estructura política, actitudes y creencias, etc.
- **Fuerzas Políticas:** Aquí se analiza la influencia de las fuerzas ideológicas en el comercio y las relaciones entre la estabilidad del gobierno y el desarrollo de los negocios.
- **Fuerzas Legales:** Leyes nacionales, tratados, organismos internacionales, derecho internacional privado, la reglamentación en cuanto a aranceles, cuotas y demás restricciones al comercio, etc.

R. Van Wood y Kim Robertson (1999)²⁰ describen una serie de variables, que es necesario tener en cuenta a la hora de analizar el mercado internacional. A continuación, se mencionarán las principales variables:

- Entorno Político:
 - Estabilidad.
 - Relaciones diplomáticas.
 - Política interna.
- Mercado potencial:
 - Demanda general.
 - Costos de adaptación
 - Competencia.
- Entorno económico:
 - Desarrollo y performance.

¹⁹ Ball, D. y McCulloch- 1996- “Negocios Internacionales”, Ed Irwin, Madrid, Pág. 511-518

²⁰ Van Wood, R. y Robertson, Kim – “Evaluating International Market”, International Marketing Review. MVB University, 1999, Irlanda

Trabajo final de grado

- Fuerza de producción.
- Consumo.
- Entorno cultural:
 - Unidad cultural.
 - Diferencias culturales.
- Infraestructura:
 - Distribución.
 - Comunicaciones.
 - Geografía.
- Entorno legal:
 - Tarifas e impuestos.
 - Barreras no arancelarias.
 - Otros aspectos legales.

José María Moreno (1995), menciona cuáles deben ser los criterios a tomar en cuenta para la identificación de mercados potenciales²¹. Se exponen dichos criterios, junto a sus respectivas pautas de análisis.

Se considera un mercado:

- Con los volúmenes de compras más elevados, respecto al producto que nos interesa:
 - Cifras estadísticas de las exportaciones desde nuestro país y de otros países.
- Están creciendo y se prevé que lo sigan haciendo:
 - Situación económica: Estabilidad, Ingreso per cápita, Número de habitantes.
 - Situación política: Estabilidad social y política, Proyectos de desarrollo.
 - Situación geográfica: Clima, Ubicación, Superficie total y áreas de concentración de la población.
- Presenta condiciones más favorables en términos de:
 - Accesibilidad: Transporte y comunicaciones, Regulaciones arancelarias y no arancelarias, Acceso y aceptación del producto en el exterior.
 - Prácticas comerciales: Prácticas y costumbres en el comercio local del país objetivo, Control de divisas, Modalidades de pago.

²¹ Moreno, José María (1995). Marketing Internacional. 2da edición. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina. Pág. 99 a 121

Trabajo final de grado

- Nivel de intensidad de la competencia: competencia actual y futura de proveedores locales y extranjeros, diferencias entre las cantidades y las calidades de los productos ya presentes en el mercado y los propios, grado de aceptación o resistencia del mercado a nuevos productos y servicios.

Para evaluar el potencial de los mercados extranjeros, el autor elabora un “check-list” de variables. En este caso, sólo se mencionará las variables principales que son:

- Tamizado preliminar: Análisis de los diferentes entornos, político, económico, físico y cultural.
 - Entorno físico / demográfico.
 - Entorno político.
 - Entorno económico.
 - Entorno sociocultural.

El objetivo de este tamizado, es eliminar los mercados que no nos presenten un determinado grado de interés.

- Análisis del mercado potencial.
 - Acceso al mercado.
 - Potencial del producto.
- Análisis del potencial de ventas de la empresa: Lo que se analiza a continuación es el potencial de ventas de la empresa, respecto de aquellos países que presentan el más alto índice de interés, conforme al análisis desarrollado hasta este punto.
 - Volumen de ventas previsto.
 - Costos de distribución interna.
 - Otros elementos de utilidad: Niveles de precio, Prácticas crediticias, Fortalezas y debilidades competitivas.

Trabajo final de grado

SELECCIÓN DEL MERCADO (Capítulo 7)

El objetivo del presente capítulo es la selección del mercado más atractivo para la comercialización del producto a través de un proceso de filtrado.

Ball y McCulloch (1996) definen a la selección de mercados como un método de análisis y evaluación que permite a la gerencia identificar un pequeño número de mercados disponibles al eliminar a aquellos que se consideran menos deseables²². Esto se logra al someter a los países a una serie de filtros que se basan en las fuerzas del entorno.

1. Selección inicial

El primer paso consiste en realizar una selección inicial con base en el potencial de una necesidad básica ya que si no existe ésta, ningún desembolso razonable de esfuerzo y dinero permitirá a la empresa vender los bienes o servicios.

Aquí, debemos tener en cuenta que las importaciones no miden completamente el potencial de un mercado. Un investigador se centrará en la búsqueda de los flujos de comercio, para así obtener una idea de la magnitud de las ventas actuales. Por supuesto, la dirección sabe que rara vez las importaciones miden todo el potencial del mercado. Existen mil razones para esto, entre las que se pueden encontrar las carencias de divisas extranjeras, los altos precios y las presiones políticas. Además, los datos sobre las importaciones sólo indican que un país compra determinado producto en el exterior, lo que no garantiza que siga haciéndolo. No obstante, cuando no existe producción local, los datos de las importaciones sí permiten que la empresa conozca los niveles actuales de compra y proporciona a la dirección una estimación aproximada, del potencial de mercado.

2. Segunda selección: Fuerzas financieras y económicas

Después de la primera selección, el analista reducirá los prospectos. Estos se reducirán aún más si se realiza una segunda selección con base en las fuerzas financieras y económicas. Entre los aspectos financieros más importantes se encuentran la tendencia del tipo de cambio y los intereses. El analista, también debe considerar otros factores financieros, como la disponibilidad de crédito, los hábitos de pago de los clientes y las tasas de rendimiento de las inversiones. Es importante destacar que esta selección, no es un análisis financiero completo, ya que éste vendrá después. Aquí, se debe tener en consideración los dos tipos de medidas de datos que aparecen.

Indicadores de mercado: Son datos económicos que funcionan como parámetro para medir las fuerzas relativas del mercado de diversas áreas geográficas. Estos indicadores se ponderan y se combinan para formar índices compuestos:

²² Ball, D. y McCulloch- 1996-Op.Cit- Pág. 511-518

Trabajo final de grado

Dimensión de mercado: Tamaño relativo del mercado como porcentaje del total mundial.

Intensidad de mercado: Mide la riqueza del mercado, es decir, la concentración del poder adquisitivo en comparación con la intensidad mundial.

Crecimiento de mercado: Es el promedio del crecimiento porcentual de algunos indicadores (población, PBI real, etc.) durante los últimos cinco años.

El análisis conjunto de estos tres indicadores, revelará las regiones o mercados que tuvieron un crecimiento más rápido, cuáles fueron las tasas de crecimiento y cuáles tienen el nivel más alto de poder adquisitivo concentrado.

Factores de mercado: Son parecidos a los indicadores excepto que éstos tienden a tener una fuerte correlación con la demanda de un producto determinado. Para poder operar con estos datos, es necesario tener dominio de algunas herramientas estadísticas, como son: cálculos por analogía, análisis de regresión, análisis de tendencias y análisis de grupos, entre otras cosas.

3. Tercera selección: Fuerzas políticas y legales

Son numerosas las fuerzas políticas y legales que pueden impedir que se considere una nación como objetivo comercial.

Barreras de acceso: Las restricciones a la importación pueden ser perjudiciales para la compañía, o favorecer su desarrollo, dependiendo de cómo se encare el tema.

Barreras al envío de utilidades: Hay que tener en cuenta sobre todo la repatriación de utilidades y los límites hacia la inversión extranjera.

Otros factores: Estabilidad del gobierno, restricciones políticas y legales, incertidumbre, etc.

4. Cuarta selección: Fuerzas socioculturales

Esta tarea es una actividad ardua porque se van a manejar datos muy subjetivos. El analista, a menos que sea especialista en el estudio de ese país, debe confiar en la opinión de otras personas.

Después de esta cuarta selección, el analista ya debe contar con una lista de países en donde parezca existir la demanda para esta industria. Sin embargo, a la administración sólo le interesa saber cual de todos los países le ofrece las mejores perspectivas de negocio, para ello, el autor sugiere una quinta selección.

5. Quinta selección: Fuerzas competitivas

En este filtro el analista examina los mercados de acuerdo a las consideraciones de las fuerzas competitivas. Algunos de los elementos a considerar son:

- Número, tamaño y fuerza económica de los competidores.

Trabajo final de grado

- La participación de los mismos en el mercado.
- Las estrategias aparentes.
- Los programas promocionales aplicados.
- Los niveles de calidad de las líneas de producción.
- Las fuentes de sus productos, importados o nacionales.
- Las políticas de precios.
- Servicios posventa.
- Canales de distribución.
- La cobertura de mercado.

En base a ésto, se van a eliminar aquellos países donde la dirección considere la existencia de una fuerte competencia que dificulte las operaciones a menos que: siga la estrategia de estar presente en todos los lugares donde se encuentren los competidores globales o crea que al entrar al mercado nacional de un competidor, éste distraiga su atención en ese mercado, lo cual es una de las razones para la inversión extranjera.

6. Selección final de nuevos mercados

Un representante de la empresa debe visitar los países que aún luzcan como buenos prospectos. Antes de partir, el mismo deberá revisar toda la información recopilada hasta el momento sobre los diferentes países. Basado en esta revisión y en experiencias anteriores, el ejecutivo de la empresa preparará una lista de aquellos puntos sobre los que debe recabar más información a su regreso. La administración de la compañía desea corroborar los informes preparados con anterioridad (cinco etapas) con los resultados obtenidos del viaje, para de esta manera, tomar la decisión final.

Algunos elementos a tener en cuenta en este punto son:

- Misiones comerciales.
- Ferias industriales
- Investigaciones sociales.
- Investigación en el mercado local.

La importancia de estos elementos radica en que son de suma utilidad para el ejecutivo que viaja al mercado buscando futuras oportunidades de negocios. Él las puede utilizar como herramientas con el objetivo de obtener más información sobre los diferentes aspectos

Trabajo final de grado

ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO(Capítulo 8):

J.Jeannet y A. Hennesey (1992) describen que existen dos estrategias alternativas para penetrar en un mercado internacional, la primera es la exportación y la segunda es producir en el extranjero²³.

Con relación a la estrategia de exportación, se diferencian dos elementos, la exportación directa y la indirecta. La exportación indirecta es llevada a cabo a través de un intermediario local, en cambio en la exportación directa el intermediario esta localizado en mercados extranjeros.

Diferentes formas de penetrar en un mercado extranjero:

- Exportación indirecta: la ventaja de usar un intermediario doméstico está en el conocimiento de las condiciones extranjeras de mercado.
- Exportación directa: una exportación directa se realiza cuando una empresa exporta por intermediarios localizados en los mercados extranjeros. En la exportación directa, un exportador debe tratar con un número grande de contactos extranjeros.
- Licencia: una empresa asigna el derecho a una patente (que protege un producto, la tecnología o el proceso) o una marca registrada (que protege un nombre de producto) a otra empresa para los derechos libres
- Franquicia: Es una forma especial de licencia en el cual el franquiciador hace un programa total disponible de marketing, incluyendo la marca, el logo, productos, y el método de operación. Por lo general, el acuerdo de franquicia es más comprensivo que un acuerdo de licencia regular
- La fabricación local: una común y extensamente forma de entrada es la producción local. Numerosos factores como gastos locales, el tamaño de mercado, la tarifa, la ley, y consideraciones, pueden afectar la opción para fabricar localmente
- Contrato de manufactura. En el contrato de manufactura, una empresa arregla para tener sus productos fabricados por una empresa independiente local en una base contractual. La responsabilidad del fabricante es restringida a la producción. Después, los productos son volcados a la empresa internacional, que por lo general asume las responsabilidades de marketing, la venta, promoción y distribución.
- Ensamble: Promoviendo una operación de ensamble, la firma internacional localiza una parte del proceso de la fabricación en el país extranjero. El ensamble por lo general implica el trabajo pesado más que la inversión extensa de capital o equipo.
- Joint ventures y alianzas.

Héctor Félix Arese (2003), expresa que la distribución puede ser:

²³ Jeanet, J. y Hennessey, A.: Global Marketing Strategies, 1992, Ed Houghton Mifflin, Boston. Pag 42-52

Trabajo final de grado

- Extensiva: la empresa desea abarcar el mayor número de puntos de venta en un determinado mercado.
- Intensiva: implica un conjunto de actividades que la empresa productora realiza en conjunto con distribución, con el fin de conseguir mayor presión en determinadas épocas del año, en ciertas zonas geográficas.
- Selectiva: se selecciona un determinado número de intermediario dentro de los posibles a causa de criterios fundamentados en parte, en una estrategia de posicionamiento o en el tipo de producto.
- Exclusiva: en un proceso de distribución selectiva se designa un canal específico como vendedor del producto. Esta exclusividad, que queda plasmada en un contrato que vincula a la empresa con el canal, se puede explicar por diferentes motivos, entre ellos, geográficos, de prestigio, o de posicionamiento.²⁴

²⁴ Arese, Héctor Félix - Marketing y Comercio Internacional: Modelo para el Diseño Estratégico- Ed Norma 2003, Buenos Aires, pag 311-312

Trabajo final de grado

ESTRATEGIA DE PRODUCTO (Capítulo 9):

En este punto se analizan las alternativas de ingreso al mercado seleccionado, y se fijará la estrategia de penetración mas adecuada para la empresa

J. Jannet y A. Hennesey 1992, distinguen tres estrategias que una empresa puede seleccionar con relación a la adaptación del producto o la manera de comunicarlo: Extensión, Adaptación y la invención²⁵.

Cuando una empresa opta por la estrategia de extensión, básicamente adopta la misma forma como en su mercado interno. La estrategia de adaptación requiere algunos cambios para cubrir los nuevos requerimientos del mercado.

Cuando se requiere una nueva forma de entrar al mercado, la compañía puede adoptar la estrategia de invención. Estas tres estrategias pueden ser más refinadas dentro de cinco estrategias mostradas a continuación.

- Primera estrategia: extensión de producto – extensión de la comunicación: Esta estrategia de extensión consiste en productos estandarizados con la misma estrategia de comunicación global.
- Segunda estrategia: extensión de producto – adaptación de la comunicación: Cuando el ambiente sociocultural relacionado con el consumo del producto se diferencia de país a país, pero las físicas son idénticas. Por lo tanto no es necesario cambiar las características del producto y adaptar la comunicación al público objetivo.
- Tercera estrategia: adaptación del producto – extensión de la comunicación: Esta estrategia es apropiada cuando el componente físico es diferente pero el sociocultural es el mismo que el mercado interno. Por lo tanto se debe adaptar el producto a las especificaciones del mercado pero la comunicación sigue siendo igual al mercado interno.
- Cuarta estrategia: adaptación de producto – adaptación de la comunicación: Cuando los componentes físicos y socioculturales varían, la estrategia dual de adaptación es eficiente.
- Quinta estrategia: cuando la capacidad de compra es baja algunas empresas crean nuevos productos, modificando su calidad original, para vender a menor precio.

Jeanet, J. y Hennessey, A - Op Cit Pag. 358- 379

Trabajo final de grado

ESTRATEGIA DE PROMOCION (Capítulo 10):

El objetivo de este capítulo es el determinar la estrategia de promoción más conveniente que le permita a ANYWAY estimular la demanda del producto a exportar.

J. Jannet y A. Hennesey 1992, proponen dos estrategias básicas de promoción: La Estrategia Push y la Estrategia Pull²⁶,

Estrategia Push, es *“aquella en la que se enfatiza al personal de venta, en lugar de la venta publicitaria. Si bien el personal de venta es muy efectivo, se requiere un intensivo uso de la fuerza de venta y es relativamente costoso”* Esta estrategia es más efectiva cuando la empresa enfrenta un canal corto.

La Estrategia Pull, se caracteriza por ser relativamente más dependiente de la publicidad dirigida al consumidor final del producto o servicio. Es usada por empresas que comercializan bienes de consumo y se enfocan en grandes segmentos de mercado. Suele ser aconsejable su uso cuando el producto es ampliamente utilizado por los consumidores, el canal es largo, o el producto es muy complejo, y cuando el autoservicio es el comportamiento predominante en las compras.

Para trabajar con esta estrategia, son muy importantes la disponibilidad y el acceso a los medios de publicidad, la longitud del canal (factor determinante para el uso de la estrategia Pull), y la influencia que la empresa tiene sobre el canal de distribución.

²⁶ J. Jeanet y A.Hennessey- Op Cit Pág. 469-475

Trabajo final de grado

ESTRATEGIA DE PRECIO (Capítulo 11):

La **Fundación Export- Ar (1997)** sostiene que al igual que en el mercado nacional, el precio al cual se vende un producto es uno de los factores determinantes de las ganancias de la empresa. Es necesario evaluar las posibles variables que pueden afectar dicho precio de venta, ya que si el mismo es demasiado alto el producto no se venderá, mientras que si es demasiado bajo, el nivel de ganancias no será quizás suficiente para cubrir los costos. Por lo tanto, la fijación del precio de venta oscila entre un límite inferior fijo (costo) y uno superior negociado y establecido por el mercado y el producto²⁷.

Los elementos básicos tradicionales que determinan un precio son: costos, demanda del mercado y nivel de competencia (oferta).

1 **Costos:** el cálculo del costo de producción y de venta en el mercado extranjero es un elemento esencial para determinar si la actividad exportadora es viable. Si el producto ha de ser modificado, esto tendrá una incidencia sobre el costo, incrementándolo o disminuyéndolo, según el tipo de modificación a realizar.

Existen diversos tipos de costos:

- *Costos de Producción:* incluye todos los conceptos relativos a la elaboración de un producto hasta que éste se encuentra en stock. Pueden ser *fijos* (se deben sostener independientemente de las cantidades producidas) o *variables* (varían en función de las mismas). Dentro de éstos últimos encontramos la materia prima, la mano de obra, consumo de energía, depreciación del equipo, etc.
- *Costos de Comercialización:* comprende todos los costos que deben afrontarse (luego de que el producto se encuentra en stock) para lograr que el consumidor lo adquiera. Son los que se originan por las investigaciones y estudios de mercado, por la promoción de ventas, por la publicidad, la distribución, etc.
- *Costos de Exportación:* es la suma de los gastos que originan los diferentes actos encaminados a la exportación. Varían dependiendo de la negociación o cotización que se realice, los cuales se establecen mediante el término de venta internacional utilizado (INCOTERMS). Incluyen: viajes de negocios, correo internacional, teléfono/fax, comisiones para el representante en el extranjero, consultores, despachantes de aduana, adaptación o modificación del producto, embalaje especial, etc. Pueden dividirse en costos *fijos* de exportación (que se originan por mantener en funcionamiento una unidad o gerencia de exportación y se generan aunque no se efectúe exportación alguna), o costos *variables* de exportación (es el costo variable de comercialización hacia el extranjero).

²⁷ Fundación EXPORT AR, "Claves para exportar, Manual del Exportador Argentino" Ed. Nuevo Hacer, 1997. Buenos Aires. Pág. 59-68



Trabajo final de grado

MARCO METODOLOGICO

Trabajo final de grado

MARCO METODOLOGICO:

En el Capítulo 1, el método de recolección de datos sigue un enfoque cualitativo, materializado a través de una entrevista al empresario donde se tratará de recabar la mayor información posible acerca del producto o servicio a comercializar internacionalmente.

La entrevista será semiestructurada, con una serie de preguntas previamente elaboradas.

En el anexo 1 (Pág. 81) se adjuntan las preguntas realizadas durante la entrevista.

En el Capítulo 2, los datos se obtienen a través de una entrevista estructurada al empresario y se complementará con el análisis documental de fuentes secundarias de información. Se consultarán publicaciones de la International Rugby Board (IRB).

El Capítulo 3, se lleva a cabo con información obtenida de una observación cualitativa en la empresa ya que es la mejor manera para describir comunidades, contextos o ambientes y las actividades que se desarrollan en estos. Además para recolectar la información que no pueda recabarse mediante la observación cualitativa (información financiera de la empresa, niveles de producción información de mercado) se realizó una entrevista semiestructurada a los mandos superiores de la empresa.

Para el Capítulo 4, el instrumento de recolección de datos es el análisis documental, recurriendo a publicaciones de la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba, el Ministerio de Economía y Producción, y la Cancillería de la Nación.

En el Capítulo 5 el método a utilizar para el cálculo del precio FOB es la fórmula desarrollada por Aldo Fratalocchi:

$$\text{FOB} = \text{CT} / (1 + \text{R} - \text{G} - \text{U})$$

CT: Costos totales, dentro del cual se incluyen; costos de producción, administración, venta, comerciales, financieros y de exportación.

R: Reintegros o reembolsos a la exportación cuya base de calculo es el precio FOB (en porcentaje).

G: Gastos de exportación cuya base de calculo es el precio FOB (en porcentajes).

U: Utilidad calculada como un porcentaje del precio FOB.

El Capítulo 6, se desarrolla principalmente con datos cuantitativos, obtenidos de bases estadísticas tales de la IRB, UNSTATS, ALADI, EUROSTATS, Export Help Desk, US Department of Commerce, US International Trade Commission.

El Capítulo 7, usa un método de filtros en un primer momento sobre los países del Top 25 de la IRB, determinando criterios de filtrado para cada uno de los indicadores que componen los filtros, para ir reduciendo el numero de países hasta llegar a seleccionar un mercado.

En el capítulo 8, los criterios para la evaluación de la estrategia de penetración de mercado es, el valor actual neto (VAN):

Trabajo final de grado

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t - E_t - I_0}{(1+i)^t}$$

Donde Y_t representa el flujo de ingreso del proyecto, E_t sus egresos e I_0 la inversión inicial en el momento cero de la evaluación. La tasa de descuento se representa mediante i .

Y la tasa interna de retorno (TIR):

$$TIR = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t - E_t - I_0}{(1+r)^t} = 0$$

Donde Y_t representa el flujo de ingreso del proyecto, E_t sus egresos e I_0 es la inversión inicial en el momento cero de la evaluación. La tasa interna de retorno es representada por (r) .

Para el Capítulo 9 se utilizan y analizan los datos relevados en los Capítulos 1 y 7.

La información de los capítulos anteriores es utilizada en el Capítulo 10 y también en el Capítulo 11 donde se utilizan los datos obtenidos del Capítulo 5 y 8, y además se recurre a la consulta de empresas de logística para la cotización de transportes y servicios logísticos.



Trabajo final de grado

DESARROLLO

Trabajo final de grado

CAPITULO 1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO:

1.1 Nombre:

El producto a comercializar es la *indumentaria para rugby*. Esto incluye una línea de productos utilizados para la práctica de este deporte, compuesta básicamente por las prendas necesarias para el juego mismo (camiseta, short y medias), complementada por aquellas prendas tales como pantalones, camperas, remeras, bermudas, que hacen al uniforme de un equipo de rugby.

1.2 Características del producto

- **Marca:** Toda la línea de productos se presenta con la misma marca, **MC3**, la cual se refiere al nombre de las 3 hijas del propietario de la empresa.



- **Composición:** Las prendas de juego y de uniforme están compuestas por distintas combinaciones de algodón, poliéster y lycra.
- **Diseño:** El diseño de cada prenda es personalizado a los requerimientos de cada equipo, pero para todos se ofrecen prendas con un diseño acorde a las tendencias internacionales en moda deportiva. En las prendas de juego específicamente, MC3 diseñó un modelo anatómico, novedoso para el rugby local y con gran resistencia, algo muy importante dado la exigencia sufrida por las prendas utilizadas para la práctica de este deporte. Las prendas de uniforme en su diseño buscan la comodidad, ya que las prendas son utilizadas para viajes o para los movimientos pre competitivos.



- **Calidad:** Todas las materias primas utilizadas para las confecciones son de alta calidad ya que deben ser resistentes al trato que se le dará al producto. Se lleva adelante un

Trabajo final de grado

control de calidad de los productos terminados para evitar entregar al comprador, productos con fallas.

En cuanto a otros atributos que no forman parte de la esencia del producto, pero influyen en el proceso de comercialización del mismo, se mencionan:

- **Precio:** el precio de venta en planta de cada equipo de juego (camiseta short y medias) es de \$110; el juego de pantalón y campera impermeable \$200 cada uno (valores expresados al 20/10/2008).
- **Forma de pago:** La empresa gestiona sus cobranzas principalmente a través de transferencias bancarias o pago contado, 50% al momento de formalizar el pedido y el 50% restante contra la entrega del producto.
- **Plazo de entrega:** Depende del volumen de cada pedido, pero se pide a cada club un plazo de 30 días desde el pedido hasta la entrega total de las prendas.
- **Empaque y embalaje:** los productos se entregan en cajas de cartón de 60 x 50 x 45cm, con una capacidad cada una de ellas para aproximadamente 50 equipos de juego, o 25 de buzos y camperas o 50 bolsos, o 100 juegos de remeras y bermudas. El peso final de cada caja independientemente de su contenido es de 20 a 25 kg.

1.3 Proceso de producción:

- **Diseño:** Se realiza de acuerdo al pedido, a los colores y diseño tradicional de las camisetas de cada club. Tomando todo esto el diseñador de la empresa prepara una serie de bocetos de cada prenda, para la aprobación de los dirigentes de cada uno.
- **Sublimación o Pintado:** Consiste en pintar las telas del color que deberá tener cada prenda, confeccionando para ello matrices con el diseño del estampado, que luego se traspasa a cada prenda. Este paso se aplica solamente para las camisetas, ya que la tela con la que se confecciona es de color blanco y permite su pintado de acuerdo al diseño que se le quiera dar.

En este proceso no sólo se pintan los vivos de las camisetas sino también los logos de las empresas sponsors de cada club.

- **Planchado:** Las telas una vez pintadas se planchan para fijar definitivamente el estampado en la tela (de esta manera las telas pueden lavarse indefinidamente y no perder su color ni estampado).
- **Corte y confección:** las telas son enviadas a un taller donde se cortan y se realizan las costuras de acuerdo al diseño de cada prenda.

Trabajo final de grado

- **Bordado:** En este paso se borda en cada prenda la marca y el escudo del club. También se bordan el resto de los logos de sponsors, en cada camiseta o short, de acuerdo a lo diseñado.
- **Control:** Cada prenda es evaluada en sus detalles de costuras, bordado y pintado para que cumpla con el diseño solicitado por los clubes, y para asegurar una correcta confección de la prenda.

1.2 Posición Arancelaria: Según el Nomenclador Común del MERCOSUR, la posición arancelaria de los productos bajo análisis es la siguiente:

Camiseta: 6109.90.20

Short: 6103.49.90

Medias: 6115.96.00

Campera y pantalón impermeable: 6211.20.00

Trabajo final de grado

CAPITULO 2: DESCRIPCIÓN DEL CONSUMIDOR INTERNACIONAL:

Para llevar a cabo el análisis de los compradores internacionales de indumentaria para la práctica de rugby vamos a realizar cuatro pasos que propone *Jeannet & Hennessey (1992)*:

2.1 Identificación del potencial usuario del bien o servicio:

Para identificar el usuario potencial de indumentaria MC3 se debe primero segmentar un mercado. Una vez seleccionado el mercado meta internacional, se podrá profundizar este punto. No obstante podemos determinar generalmente quienes son los usuarios de indumentaria para rugby, de acuerdo a las siguientes variables:

- Sexo: Masculino
- Edad: Se pueden distinguir 3 grupos de usuarios (jugadores): niños de 5 a 12 años; jóvenes de 13 a 17 años, y finalmente mayores de 18 hasta los 35 años.
- Ciclo de vida familiar: Los 3 grupos anteriormente mencionados se componen mayoritariamente de hombres solteros.
- Ocupación: los primeros 2 grupos se componen en su totalidad por estudiantes. Luego una vez que cumplen los 18 años se dividen entre aquellos que se dedican al rugby profesionalmente y aquellos que no, quienes generalmente siguen sus estudios o trabajan y encuentran en el rugby su actividad de esparcimiento.
- Nivel de estudios alcanzados: Secundarios en su totalidad, y luego como ya vimos con quienes superan los 18 años, en su gran mayoría continúan sus estudios universitarios.
- Religión: si bien en su mayoría son católicos, no se considera una variable relevante de análisis.
- Raza: Tampoco es una variable relevante.
- Nacionalidad: El rugby es un deporte internacional, con gran desarrollo en Europa, y en aquellos países que fueron colonias inglesas, tales como Sudáfrica, Australia y Nueva Zelanda y demás islas del Pacífico Sur. Por lo tanto es común encontrar en las diferentes ligas de estos países, jugadores del resto del mundo. En Argentina prácticamente el 100% de los jugadores son nativos, ya que al no ser un deporte profesional no atrae jugadores de otros países, por el contrario es un país exportador de jugadores, pudiendo encontrar jugadores argentinos en ligas italianas, francesas, inglesas, españolas y escocesas por nombrar las más comunes.
- Clase Social: El rugby históricamente fue catalogado como un deporte exclusivo de las más altas clases sociales, sin embargo dada la explosión mediática que ha tenido internacionalmente en los últimos 10 años (sobre todo en Argentina), el mismo ha pasado a ser un deporte más popular, atrayendo a jugadores de clases

Trabajo final de grado

medias. Por tanto hoy se puede decir que el común de los jugadores son de cuanto menos, una clase social media- media alta.

- Ocasión: Tomamos a aquellos usuarios de ocasión ordinaria, es decir a los deportistas que necesitan esta indumentaria para entrenarse y competir semanalmente.
- Status de lealtad: Hay una fuerte lealtad, ya que los jugadores una vez que se sienten cómodos con una indumentaria es muy poco probable que prueben una nueva alternativa.

2.2 Identificación de miembros del grupo comprador:

Los compradores internacionales de este tipo de indumentaria son principalmente los clubes de rugby, quienes proveen de la indumentaria a los usuarios finales del producto, los jugadores de este deporte.

Podemos clasificar a los clubes según su estructura y tipo de ligas en las que se desempeñan en:

- Clubes profesionales: Equipos que participan en ligas profesionales o en las máximas categorías de cada país, con grandes contratos de sponsorización entre los que se incluyen los proveedores de indumentaria quienes pagan por ser la indumentaria oficial del club durante un numero de temporadas
- Clubes semiprofesionales: Equipos que participan en ligas de ascenso o regionales de su país, que tienen contratos menores de sponsorización con empresas para la publicidad estática en las canchas o en la camiseta del club, pero que raramente tienen un proveedor exclusivo de indumentaria, sino que cada temporada buscan un proveedor y pagan por la indumentaria a través de sus sponsors.
- Equipos amateurs y universitarios: Equipos compuestos por jugadores aficionados o estudiantes que participan en ligas locales o universitarias sin sponsors que les compren juegos de camisetas; sólo ocasionalmente en alguna temporada.

También debemos mencionar los canales de distribución tradicionales:

- Importadores directos del producto.
- Mayoristas Importadores.
- Broker o agente comercial dedicado a la compra venta internacional

2.3 Determinación y ponderación de los criterios de selección:

Los criterios que el consumidor tiene en cuenta a la hora de elegir su indumentaria son:

Trabajo final de grado

- Comodidad: los jugadores buscan ante todo que los productos sean confortables para que su juego se desempeñe lo más natural posible, que permita todo tipo de movimientos corporales.
- Resistencia: ya que al ser un deporte de alto contacto, las prendas sufren un desgaste y exigencia muy alto que pueden ocasionar en gran medida roturas y rajaduras en las mismas.
- Diseño: entendiendo por tal a la constante evolución de los productos en lo referido a formas, telas, combinaciones de colores, etc.
- Precio: No es una prioridad pero se busca que el mismo sea adecuado a la calidad del producto.

2.4 Identificación y ponderación de las fuentes de información:

Los compradores internacionales por lo general se informan a través de revistas especializadas (Por ej: Total Rugby, World Rugby), y/o a través de la televisación de partidos internacionales de rugby, donde ven qué indumentaria están usando otros clubes, cuales son los diseños predominantes, las marcas mas usadas.

Otra fuente de información son los torneos ya sea en aquellos que se disputan a lo largo de la temporada o en aquellos que se juegan en un período determinado (corto), donde concurren equipos de distintas ciudades o países y convocan a varias marcas vinculadas al rugby que exponen sus productos en stands dentro del club donde se disputa el torneo.

Trabajo final de grado

CAPITULO 3 – DIAGNÓSTICO DE EXPORTACION

3.1 La empresa:

La empresa ANYWAY nace en Córdoba en el año 2000, como una empresa de uniformes y bordados. Los talleres y oficinas se ubican en pleno barrio de Nueva Córdoba.

En el año 2002 comienza a vestir a algunos clubes del interior del país y desde ese momento ha experimentado un crecimiento exponencial llegando a vestir actualmente a los 10 equipos del torneo cordobés y a sus divisiones inferiores, 40 equipos del resto del país (Mendoza, la Rioja, Santa Fe, Entre Ríos, Catamarca) y 8 selecciones provinciales. De esta manera la confección de prendas deportivas pasó a ser su actividad principal, confeccionando también indumentaria para hockey sobre césped; vistiendo a equipos de fútbol tal como lo hace con Gral. Paz Juniors (club de la ciudad capital de Córdoba) y a equipos de automovilismo, como el Equipo Don Roque de TC (Turismo Carretera).

3.2.1 Capacidad de producción:

Para evaluar la capacidad de producción de la empresa, se tomó el registro de la cantidad de conjuntos deportivos que la empresa produjo el último año. Por conjunto se toma a: 1 camiseta, 1 short, 1 pantalón y campera de entrenamiento, 1 remera de vestir y 1 par de medias.

En el año 2007, ANYWAY produjo aproximadamente 12.000 conjuntos deportivos. Como se enunció anteriormente, la empresa realiza en su propio taller, el bordado, sublimado y planchado de las prendas. La costura y corte de las mismas se realiza en talleres externos contratados para tal fin.

La mayor actividad se realiza entre los meses de enero y abril, previo al inicio de las ligas locales, dedicando el resto del año a producir prendas para la venta en sus locales propios y tiendas de merchandising oficial ubicadas en 4 clubes cordobeses.

La capacidad de producción es de 1350 conjuntos mensuales, es decir que en promedio la empresa trabaja al 75% de su capacidad, sin embargo durante el primer cuatrimestre del año la empresa trabaja prácticamente al 100%, teniendo que tercerizar muchas veces algunas de las actividades del proceso productivo que generalmente se realizan en los talleres propios.

Sin embargo durante el resto del año la empresa reduce su personal de taller ya que los tiempos no son tan exigentes como en la temporada más fuerte y dedica su actividad productiva a la confección de prendas alternativas para los locales comerciales.

La empresa cuenta con 3 bordadoras automáticas, 2 planchas industriales, 2 prensa estampadoras (1 para el pegado de gomas utilizado en el estampado de números y publicidades y otra para el sublimado de las telas) y 1 lavadora y secadora industrial, todas ellas de origen nacional.

3.2.2 Saldo exportable:

Trabajo final de grado

El saldo exportable actual de ANYWAY es de 4000 conjuntos. Los cuales podrían producirse en los meses de mayo a julio mayormente, previo al inicio de las temporadas en Europa, o en noviembre y diciembre en caso que se exporte a países del hemisferio sur, para de este modo no correr el riesgo de desatender el mercado doméstico.

Sin embargo, cabe destacar, que la intención de la empresa no es salir al mercado internacional solamente para colocar el excedente de su producción, por el contrario el deseo es aprovechar este saldo para iniciar su experiencia internacional y luego ir aumentando su producción en la medida que tanto el mercado internacional como el local lo vayan requiriendo. Estos aumentos en la producción pueden hacerse a través de inversiones directas en compra de maquinaria (el espacio físico del taller actual permite su incorporación), o tercerizando más procesos productivos en talleres externos.

3.3 Capacidad Financiera:

La empresa se financia mediante capital propio, es decir de su propio rendimiento. Todas las incorporaciones de tecnología, ampliación y refacción del taller, armado de locales propios se realizaron con capital de la empresa. Esta forma de financiarse no ha impedido que la empresa haya experimentado un sostenido crecimiento desde su reciente nacimiento, de todos modos los directivos de la empresa pronostican que de continuar este crecimiento deberán hacer más inversiones en capital de trabajo para lo cual tendrán que solicitar un crédito para poder llevar adelante las inversiones planeadas.

A lo largo de sus 8 años de vida la empresa ha invertido en capital de trabajo y compra del inmueble donde funciona su taller, aproximadamente \$ 600.000.

Mensualmente se insumen aproximadamente \$228.000 ya sea en materia prima, sueldos, energía e impuestos para cumplir con la producción mensual, lo que se obtiene mayoritariamente del pago previo de los trabajos encargados (se cobra 50% al momento de recibir el pedido oficial y el 50% restante al momento de la entrega del mismo).

3.4 Competencias de marketing y logística:

ANYWAY ha basado su estrategia comercial en un trato personalizado de sus clientes, atendiendo las demandas particulares de cada uno de ellos y brindando un gran servicio post venta. Históricamente los clubes locales sólo compraban indumentaria para los planteles superiores y las divisiones inferiores debían comprar sus camisetas, shorts, etc. en locales comerciales que vendían marcas distintas con diseños y telas muy diferentes a la a la que vestía el plantel superior. ANYWAY, a través de su marca MC3, ofreció a los clubes no sólo la indumentaria para el primer equipo sino que también lo hizo para el resto de las divisiones, de modo tal que todos los equipos de cada club pudieran vestirse con el mismo diseño de camiseta principalmente, a lo que agregó una oferta de otros elementos, tales como buzos, remeras de vestir, y elementos de merchandising, a los que los clubes sólo accedían en oportunidad de giras

Trabajo final de grado

o viajes al exterior, para las cuales se encargaban indumentarias como uniforme de la delegación.

Es por todo esto y por los diseños de sus productos, la constante evolución en telas utilizadas y la juventud de la empresa, que MC3 es catalogada como una marca vanguardista e innovadora a los ojos del público.

Los productos MC3 se comercializan de 3 formas: a través de encargos directos de los clubes a ANYWAY, en 2 locales comerciales ubicados en la ciudad de Córdoba (el primero en Bv San Juan, al lado del Shopping Patio Olmos, y el segundo en la peatonal 9 de Julio), y por ultimo en stands o tiendas de merchandising ubicadas en los 4 principales clubes de rugby de Córdoba (La Tablada R.C, Tala RC, Jockey Club Córdoba y Córdoba Athletic).

La promoción de sus productos se realiza principalmente en la publicidad estática en los distintos estadios o canchas, la presencia de stands en torneos nacionales y publicidades en radios locales de Córdoba, Tucumán, Mendoza y Rosario y de sitios web especializados, que cubren los torneos locales de estas provincias.

Respecto a las competencias de logística y distribución, ANYWAY carece de un sistema eficiente de logística, ya que no cuenta con un stock de productos, sino que produce prácticamente a medida que recibe pedidos, siendo el único stock el que posee en los locales comerciales. La entrega de pedidos se realiza a través de fleteros independientes cuando se trata de entregas dentro de la ciudad de Córdoba y de empresas de encomiendas o transporte de cargas nacionales (según el volumen del pedido) cuando el cliente es algún club o institución de resto del país. Respecto a los pedidos del exterior que la empresa recibió, se contrataron a empresas de logística internacional para que se encargara del transporte y de la coordinación logística del envío.

3.5 Capacidad Organizacional y experiencia internacional:

La empresa cuenta con 22 empleados permanentes y 15 empleados temporales en la época de mayor demanda (primer cuatrimestre).

El dueño de ANYWAY, Sr. Daniel Gait, es el director y quién toma las decisiones más importantes de la empresa, tiene un gran capacitación técnica y un muy buen conocimiento del mercado local producto de su desempeño durante muchos años como jugador de rugby. Colaboran con el una persona como encargado de la función comercial y otra más como encargado administrativo de la empresa.

Además la empresa tiene una persona encargada del diseño de las prendas.

En materia de comercio exterior la experiencia es muy poca, los pedidos que se recibieron fueron generados por el encargado comercial de la empresa que jugó 3 años en una liga italiana, donde generó un gran número de contactos.

En mayo de 2007, esta persona viajó a Italia y España, ya como empleado de ANYWAY para evaluar posibilidades de negocios, oportunidad en la que concretó pedidos de 3 clubes.



Trabajo final de grado

Esto es una clara muestra de la gran predisposición para la apertura de mercados internacionales que tienen los directivos de la empresa.

Cabe aclarar que esta predisposición se da luego de un afianzamiento en el mercado local que les permite aventurarse a una internacionalización sin descuidar el mercado doméstico.

Trabajo final de grado

CAPITULO 4: ANALISIS DEL ENTORNO NACIONAL RELEVANTE PARA LA EXPORTACIÓN:

El sistema de Promoción de Exportaciones de Argentina esta compuesto por 3 partes fundamentales: la ley de promoción de exportaciones, las preferencias arancelarias y los servicios de apoyo brindado por organizaciones públicas o privadas.

La Ley 23.101 destinada a la promoción de exportaciones fue sancionada y promulgada en 1984, la cual tiene como objetivo la necesidad de brindar bases firmes que permitan llevar adelante una política exportadora sostenida y coherente.

A continuación se describirán los distintos mecanismos de promoción de exportaciones y su aplicación para el producto bajo análisis.

Impuesto al Valor Agregado: La ley establece que las exportaciones no tributan IVA bajo ningún concepto. Por lo tanto todo el crédito fiscal que se acumule en el proceso productivo de la indumentaria que tendrá como destino el mercado exterior, deberá utilizarse a modo de compensación, con el débito fiscal que generen las ventas locales. Esta liquidación es mensual y se computa ante la AFIP. Quien determinará a la empresa si el saldo remanente de IVA, es deudor, en cuyo caso se deberá abonar al fisco, o bien, es acreedor y será el contribuyente quien tenga el saldo a su favor.

Reintegros: Consisten en la devolución de un porcentaje determinado en concepto de gravámenes abonados en el mercado interno, por la exportación de mercaderías del país, nuevas y sin uso. Son considerados incentivos promocionales directos, pues el exportador recibe dinero por parte del Estado. Se expresan como porcentaje del valor imponible de la mercadería.

Las prendas comercializadas por la empresa reciben por su exportación un reintegro de: 6%

Draw Back: Este beneficio esta conceptualizado como el reintegro total o parcial de los impuestos pagados por Insumos Importados, al momento de exportar la mercadería que los incluya en su proceso productivo y formen parte del producto final.

Es atribución del gobierno, por medio de la Secretaria de Industria decidir el porcentaje que devolverá de los tributos pagados, dictaminando en forma individual cada pedido.

Aun cuando las prendas MC3, no percibirían este beneficio al no utilizar insumos o materia prima importada, es importante mencionarlo ya que en caso de que la empresa decidiera incorporar insumos importados, se vería favorecida con este beneficio.

Beneficios financieros: integrados por regímenes de prefinanciación y financiación a las exportaciones, fondo de asistencia a la constitución de consorcios de exportación y diversos instrumentos para financiar los gastos de participación de ferias, exhibiciones y misiones comerciales al exterior.

Régimen de material promocional: para la participación en ferias y exposiciones. Este régimen podría ser adoptado por la empresa para la realización de una campaña en el mercado

Trabajo final de grado

de destino, con motivo de darse a conocer, incluyendo degustaciones y propuestas comerciales para los potenciales importadores del producto.

Régimen de muestras: Las que mantienen intacta su condición de mercadería, pero no obstante, en razón de la concurrencia de factores extrínsecos comprobables, se sabe que no serán comercializadas; sino utilizadas para demostración, modelo o prueba. Dentro de un monto y cantidad establecida, las mismas pueden estar exentas del pago de los tributos a la exportación.

El segundo de los subsistemas de promoción señalados, está constituido por las preferencias comerciales para productos argentinos, junto con otros beneficios obtenidos a través de las negociaciones internacionales realizadas en el marco de los organismos económicos y comerciales en los que participa Argentina.

En el ámbito regional, Argentina es miembro de ALADI y MERCOSUR y en el ámbito internacional es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y beneficiario del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP).

Para empresas pequeñas como lo es ANYWAY, las facilidades y beneficios que reciban sus productos en los países con los que se firmaron los mencionados acuerdos, serán de gran importancia ya que facilitarán el ingreso a nuevos mercados.

El tercer subsistema de promoción, se compone por los servicios de apoyo a los exportadores brindado por instituciones públicas y privadas, entre las que podemos mencionar:

Fundación Exportar: Es una entidad sin fines de lucro, de carácter mixto, dirigida por representantes de los sectores público y privado, que desarrollan sus actividades a través de una sede central, 52 oficinas y delegaciones en diversas localidades del interior del país. Tiene como objetivo asistir a la comunidad empresarial en sus esfuerzos por iniciar, ampliar y diversificar, sus exportaciones. Es financiada con fondos provenientes del presupuesto nacional, a través del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

Organismos Públicos Nacionales: El sector público nacional, además de formular las políticas hacia el sector exportador brinda asesoramiento y algunos cursos de capacitación en forma directa a través de los organismos del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, que generan las políticas de comercio exterior. En ambos casos ofrecen información sobre los regímenes de promoción a las exportaciones y sobre diversos aspectos generales del comercio exterior. Embajadas, Consulados y Centros de Promoción argentinos en el exterior, pueden cumplir un papel muy importante en materia de promoción de las exportaciones y negocios en general.

Organismos Públicos Provinciales: Los gobiernos provinciales brindan distintos servicios a los exportadores, a través de áreas específicas. En el caso de Córdoba, este organismo se llama **Procor** Su misión es la de promocionar el comercio exterior en la provincia

Trabajo final de grado

poniendo especial énfasis en el apoyo a la pequeña y mediana empresa para facilitar su inserción internacional. Esta agencia cuenta con la participación conjunta del sector público y privado que funcionará en el ámbito del Ministerio de la Producción. Para garantizar su funcionamiento, la ley preverá un gasto anual mínimo de 1.600.000 pesos para lo cual obliga al Estado a incluir en el presupuesto de cada año un millón de pesos. De ese dinero, 400.000 pesos se destinarán a gastos de funcionamiento y 600.000 a gastos de promoción. Al menos 600.000 pesos serán aportados por el sector privado ya que como mínimo debe poner la misma cantidad del Estado.

Entidades del Sector Privado, el sector privado ofrece servicios de apoyo a las exportaciones de las PyMEs a través de distintas instituciones, las que se puede dividir en cuatro grandes grupos:

Cámara de Comercio Exterior de Córdoba: Está integrada por empresas productoras, exportadoras, importadoras y de servicios relacionados con el comercio exterior. Ofrece un ámbito privilegiado para promover la oferta exportable de la Región, brindando soluciones a las necesidades del sector exportador-importador del interior del país. Tiene presencia institucional, capacidad de lobby y fluidas relaciones con organismos públicos y privados del ámbito nacional, regional, provincial y municipal.²⁸

Entre los servicios que brinda encontramos:

Comerciales: Contactos Empresariales: (Búsqueda de empresas importadoras - exportadoras por país y/o producto, como así también de representantes, distribuidores y representaciones. Encuentros empresariales directos con potenciales clientes importadores o distribuidores. Difusión de oportunidades de negocios. Informar sobre licitaciones públicas). Estudios de Mercado: (Estudios / perfiles de mercado disponibles en la Cámara. Búsqueda de Estudios / Perfiles de mercado de productos y sectores. Oportunidades Comerciales por producto. Listados de importadores / exportadores.

Operativos: Emisión de Certificados de Origen: Con beneficios preferenciales ALADI. Certificados de Origen MERCOSUR,. Tramitación de Formulario de Origen SGP (Certificado Tipo “A”) ante la Secretaría de Comercio de la Nación.

Deposito Fiscal:

²⁸ Cámara de Comercio Exterior de Córdoba, información disponible en www.cacomext.com.ar

Trabajo final de grado

CAPITULO 5- CALCULO DE PRECIO FOB DE EXPORTACIÓN:

Con el objetivo de llegar a determinar correctamente el precio FOB de exportación, se hace necesario comprender la estructura de costos de la empresa para la producción que se destina al mercado interno, y luego trasladar aquellos conceptos que influirán en el costo de la indumentaria destinada al mercado internacional.

-Costos de Producción:

Estructura Costo	\$	U\$s
Costo Fijo x Conjunto	75	22,52
Costo Variable x Conjunto	158	47,44
Costo Total x Conjunto	233	69,96

Cotización B.C.R.A U\$S 1 = \$3,33 vigente al 17/11/2008

Costos Fijos: Según la estructura de costos de la empresa, los costos fijos se reparten de la siguiente manera.

- 46%: Destinado al pago de sueldos y cargas sociales.
- 13 %: Destinado al pago de electricidad..
- 14%: Gastos fijos de comercialización interna.
- 15%: Gastos en insumos fijos.
- 12% Gastos financieros

Hay que destacar la participación de las remuneraciones y cargas sociales como principal erogación fija dentro de la estructura de costos.

Estos conceptos reflejan los gastos fijos para producción que se destinará al mercado local. Sin embargo, a la hora de calcular la estructura de costos para el mercado internacional, no se trasladarán estos ítems de igual manera.

Los gastos fijos que figuran como “comercialización interna” no tendrán que verse reflejados en el precio internacional.

Es así que, del total de costos de producción, solamente deberán asignarse al precio internacional del producto los siguientes:

Estructura Costo Conjunto de Indumentaria	\$	% asignado	\$	U\$S
Costo Fijo x Conjunto	75	25%	18,75	5,63
Costo Variable x Conjunto	158	100%	158	47.44
Costo Total x Conjunto	233		176,75	53,07

Cotización B.C.R.A U\$S 1 = \$3,33 vigente al 17/11/2008

El precio en la puerta de planta (EXW) de 300 conjuntos, es U\$s 53,07 x 300. = U\$S 15921

Vale aclarar que se exportarán 300 conjuntos de indumentaria, repartidos en 10 cajas de 60x50x40 cm c/u y un peso bruto de 50 kg c/u aprox.

Trabajo final de grado

A continuación se expondrán los valores que determinarán finalmente el precio FOB de exportación.

Precio (EXW) U\$S 15921.

Gastos de embalaje: USD 0.09 x 10 cajas = USD 0,9

Honorarios despachante de Aduana: 1% FOB, con mínimo de USD 150.

Transporte a Aeropuerto: USD 40

Certificado de origen /Formulario A: USD 40

Comisiones bancarias: 0.7% FOB

Derechos de exportación: 5%

Reintegro: 6%

Utilidad 20% (Incluye impuesto a las ganancias)

7.1.1 Formula para calcular el Precio FOB

Precio FOB = CT + %Gs. Expo (FOB) – %R (FOB) + %UIG (FOB)

$$\text{Precio FOB} = \frac{\text{CT}}{1 + \%R - \%DN - \%Hon. D.A - \%C. Banc - \%UIG}$$

$$\% \text{Derechos Nacionales} = \frac{\%D}{1 + \%D} = \frac{5\%}{1 + 5\%} = 0,0476$$

$$\text{Precio FOB} = \frac{15921 + 0,9 + 40 + 40}{1 + 6\% - 0,0476 - 1\% - 7\% - 20\%}$$

$$\text{Precio FOB} = \frac{16001,9}{1 + 0,06 - 0,0476 - 0,01 - 0,07 - 0,20} = \frac{16001,9}{0,733} = \text{USD } 21830,69$$

Precio FOB Córdoba por conjunto: USD 72,76 (Costo USD 57,21)

Derechos de exportación a pagar:

$$DE = \% DN \times (FOB - IIT) = 0.047 \times 21830,69 = \text{USD } 1.026.04$$

Reintegro a percibir:

$$RE = \%RE \times [(FOB - IIT - IID - (\%Cag \times FOB))] = 0.06 \times 21830,69 = \text{USD } 1309,84$$

Trabajo final de grado

Comprobación:

	U\$s
CT =	16001,9
%HonDA = 1% x 21830,69=	218,31
%UIG = 20% x 21830,69=	4366,13
% C Banc= 7% x 21830,69=	1528,14
Subtotal	22114,49
Derecho exportación	1.026,04
Reintegro exportación	-1309,84
FOB	21830,69

Trabajo final de grado

CAPÍTULO 6 – ESTUDIO DEL MERCADO INTERNACIONAL.

Se comenzará el análisis, recurriendo a las fuentes estadísticas sobre volúmenes de comercio mundial.

Se pretende identificar las principales corrientes comerciales para el producto en análisis P.A: 6109.90 – T-shirts, camisetas; el cual dentro de los productos comercializados por la empresa es el más representativo e importante ya que se trata de la camiseta, que sin dudas es el elemento central en un conjunto deportivo de rugby.

Un primer marco de referencia estará dado por aquellos países en los que el rugby tiene cierto grado de desarrollo, es decir donde haya mercado para el producto. Debemos recordar que el producto bajo análisis es un producto para uso específico: “la práctica de rugby”.

Para esto tomaremos el ranking mundial de la IRB (International Rugby Board), como referencia.

1		SOUTH AFRICA
2		NEW ZEALAND
3		ARGENTINA
4		AUSTRALIA
5		ENGLAND
6		WALES
7		FRANCE
8		IRELAND
9		SCOTLAND
10		FIJI
11		ITALY
12		SAMOA
13		TONGA
14		GEORGIA
15		CANADA
16		JAPAN
17		ROMANIA
18		RUSSIA
19		URUGUAY
20		USA
21		SPAIN
22		KOREA
23		PORTUGAL
24		CHILE
25		GERMANY

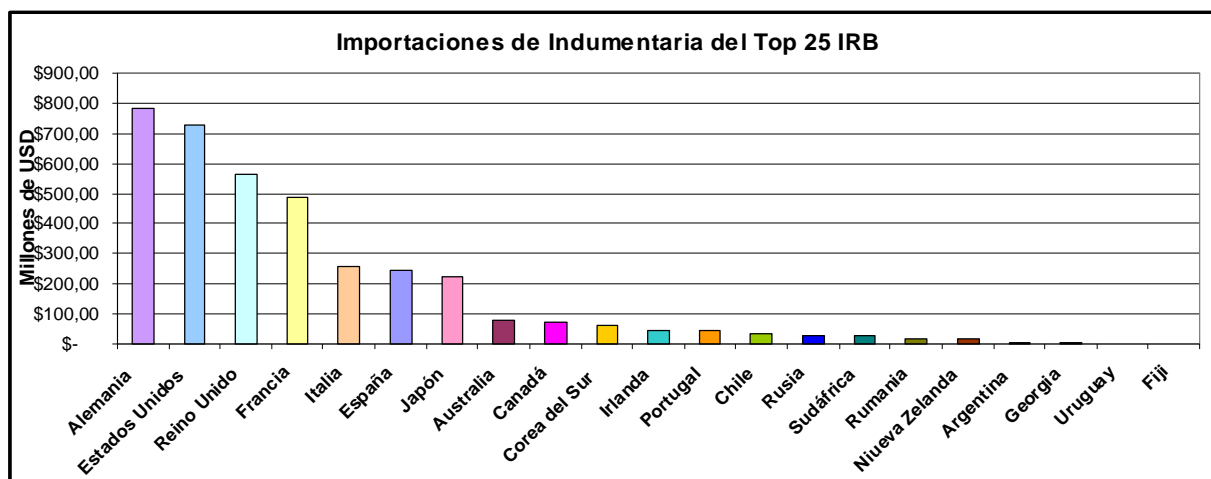
Cuadro 1: Fuente: www.irb.com

En base a este listado de países, en adelante “**Top 25 IRB**”, intentaremos obtener una idea del tamaño del mercado internacional de indumentaria para rugby. Por tanto haremos un análisis de las importaciones del producto, por parte del Top 25 IRB, en el año 2006.

Trabajo final de grado

Pais	Valor (USD)	Volumen(Kg)	Volumen(Unidades)
Alemania	\$ 783.943.000,00	26389168	135231067
Estados Unidos	\$ 726.120.851,00	64508569	336552996
Reino Unido	\$ 565.957.319,00	26936146	9402016
Francia	\$ 485.588.126,00	14421678	80870151
Italia	\$ 259.681.453,00	9863663	44795349
España	\$ 248.618.351,00	5308134	42886951
Japón	\$ 222.762.490,00	11386216	38426785
Australia	\$ 80.014.569,00	2376385	27898037
Canadá	\$ 74.714.128,00	2218965	20933853
Corea del Sur	\$ 60.764.992,00	4292205	10482031
Irlanda	\$ 46.932.295,00	1393861	4633253
Portugal	\$ 42.015.640,00	1257245	7247746
Chile	\$ 33.869.604,00	1005907	20527162
Rusia	\$ 28.170.461,00	854077	5939365
Sudáfrica	\$ 26.207.813,00	778356	24170632
Rumania	\$ 16.853.565,00	2013777	16525523
Nueva Zelanda	\$ 16.264.905,00	1834099	4133135
Georgia	\$ 2.827.322,00	716124	487716
Uruguay	\$ 1.616.958,00	107929	680942
Fiji	\$ 802.033,00	23820	116046
TOTALES	3723725875	177686324	831940756

Cuadro 2- Fuente: Elaboración propia con datos de UN Stats



Cuadro 3- Fuente: Elaboración propia con datos de UN Stats

Es necesario también evaluar las exportaciones del grupo, para determinar el signo de la balanza comercial del producto, lo que dará una idea de cuáles son los países que dependen de las importaciones para abastecer la demanda interna de indumentaria deportiva.

En el siguiente grafico detallaremos el volumen exportado por cada país en el año 2006.

Trabajo final de grado

Pais	Valor (USD)	Volumen(Kg)	Volumen(Unidades)
Italia	\$ 403.251.861,00	8184094	88906683
Alemania	\$ 393.874.000,00	7354556	86839106
Francia	\$ 247.282.001,00	8012475	28369725
Estados Unidos	\$ 195.888.198,00	17328512	135746412
Portugal	\$ 162.175.637,00	5132149	35755565
Reino Unido	\$ 142.877.440,00	3997000	14707055
España	\$ 128.044.918,00	1843624	28230617
Corea del Sur	\$ 84.545.005,00	5847645	18640003
Rumania	\$ 74.247.344,00	2963255	20118643
Canadá	\$ 28.694.480,00	929764	3390764
Japón	\$ 8.000.211,00	109957	1763841
Sudáfrica	\$ 4.502.614,00	145895	1288419
Nueva Zelanda	\$ 2.164.410,00	69576	196402
Irlanda	\$ 2.068.087,00	67011	345501
Australia	\$ 2.059.472,00	66731	180613
Chile	\$ 1.978.392,00	64104	718928
Rusia	\$ 834.665,00	61306	452110
Fiji	\$ 674.603,00	21859	37536
Uruguay	\$ 200.381,00	6515	66463
Georgia	\$ 67.192,00	5288	14814
TOTALES	\$ 1.883.430.911,00	62211316	465769200

Cuadro 4- Fuente: Elaboración propia con datos de UN Stats

Como podemos ver los mayores importadores son a su vez los mayores exportadores de indumentaria. Sin embargo las diferencias entre ambos volúmenes por cada país son muy significativas, dando en general una balanza comercial favorable a las importaciones, por un monto aproximado de USD \$-1.840.294.964,00

Pais	Valor (USD)
Alemania	\$ -380.691.139,00
Italia	\$ 143.570.408,00
Francia	\$ -238.306.125,00
Estados Unidos	\$ -530.232.653,00
Portugal	\$ 120.159.997,00
Reino Unido	\$ -423.079.879,00
España	\$ -120.573.433,00
Corea del Sur	\$ 23.780.013,00
Rumania	\$ 16.853.565,00
Canadá	\$ -46.019.648,00
Japón	\$ -214.762.279,00
Sudafrica	\$ -21.705.199,00
Nueva Zelanda	\$ -14.100.495,00
Irlanda	\$ -44.864.208,00
Australia	\$ -77.955.097,00
Chile	\$ -31.891.212,00
Rusia	\$ -27.335.796,00
Fiji	\$ -127.430,00
Uruguay	\$ -1.416.577,00
Georgia	\$ -2.760.130,00
TOTAL	\$ -1.840.294.964,00

Cuadro 5- Fuente: Elaboración propia con datos de UN Stats

Trabajo final de grado

Hasta acá se analizó el mercado desde un espectro económico, se debe recalcar que se trata de un estimado, ya que la posición arancelaria no es una posición que sólo abarque a las camisetas para la practica de rugby, sino que es para todo tipo de camisetas de cualquier deporte, incluso también de vestir.

Para tener una idea mas acabada del tamaño del mercado, lo analizaremos a nivel de cantidad de jugadores inscriptos en las distintas federaciones miembro del Top 25 IRB. Esto nos dará una idea mas fina del mercado.

País	Jugadores
Inglaterra	716.505
Sudáfrica	464.477
Francia	212.059
Nueva Zelanda	141.726
Japón	126.124
Irlanda	100.974
Australia	66.395
Estados Unidos	63.254
Italia	45.376
Fiji	45.300
Gales	42.000
Escocia	24.905
Samoa	21.995
España	17.637
Chile	16.658
Canadá	13.804
Rusia	13.020
Tonga	10.236
Rumania	7.150
Alemania	7.133
Uruguay	5.145
Portugal	4.286
Corea del Sur	3.150
Georgia	2.866
TOTAL	2.172.175

Cuadro 6- Fuente: Elaboración propia con datos del IRB

Podemos ver que Inglaterra (país creador del rugby) y Sudáfrica (ex colonia inglesa), concentran más del 50% del total de jugadores. Comparándolo con el cuadro de importadores anteriormente expuesto, vemos que Francia e Inglaterra, son países líderes en ambas variables.

Participación Argentina en el Mercado

En este sentido, analizaremos qué países miembros del Top 25 IRB importan camisetas desde argentina y en qué volumen lo hacen. Esto nos dará un panorama de los mercados que están abiertos a productos argentinos, algo muy importante para una pequeña o mediana

Trabajo final de grado

empresa como ANYWAY a quién se le haría muy dificultoso abrir mercados nuevos para la Argentina.

País	2006	2005	2004
Chile	\$ 1.256.414,00	\$571.027,00	\$ 664.618,00
Uruguay	\$ 648.111,00	\$492.382,00	\$ 253.531,00
España	\$ 208.012,00	\$384.428,00	\$ 628.222,00
Estados Unidos	\$ 146.047,00	\$163.294,00	\$ 186.126,00
Japón	\$ 60.560,00	\$ 10.825,00	\$ 14.208,00
Italia	\$ 33.205,00	\$165.324,00	\$ 191.637,00
Sudáfrica	\$ 22.438,00	\$ 16.722,00	\$ 17.952,00
Francia	\$ 21.344,00	\$ 26.130,00	\$ 70.905,00
Canadá	\$ 18.691,00	\$ 33.603,00	\$ 13.470,00
Nueva Zelanda	\$ 11.231,00	s/d	s/d
Corea del Sur	\$ 10.604,00	s/d	s/d
Alemania	\$ 9.000,00	\$ 71.000,00	\$ 12.000,00
Reino Unido	\$ 8.701,00	\$ 41.416,00	\$ 87.262,00
Fiji	\$ 3.565,00	s/d	s/d
Portugal	\$ 2.486,00	\$ 12.816,00	\$ 1.918,00
Rusia	\$ 366,00	s/d	s/d
Irlanda	\$ 133,00	\$ 2.585,00	\$ 245,00

Cuadro 7: Elaboración propia con datos de UN Stats

De aquí podemos ver que en el año 2006, los principales destinos de exportaciones argentinas de camisetas deportivas, dentro de los 25 países listados como los de mayor desarrollo rugbístico son:

- Chile 30%
- Uruguay 16%
- USA 8%
- España 5%
- Japón 4%
- Alemania 2%
- Italia 2%

Trabajo final de grado

CAPÍTULO 7 – SELECCION DE MERCADO.

Se somete a método de filtro a los miembros del Top 25 de la IRB, a través del primero se pretende reducir la cantidad de países de interés a partir del **potencial del mercado** para importaciones argentinas.

País	Promedio 04-06	Jugadores
Criterio	> \$100.000	>15.000
Chile	\$ 830.686,33	16.658
Uruguay	\$ 464.674,67	5.145
España	\$ 406.887,33	17.637
Estados Unidos	\$ 165.155,67	63.254
Japón	\$ 28.531,00	126.124
Italia	\$ 130.055,33	45.376
Sudáfrica	\$ 19.037,33	464.477
Francia	\$ 39.459,67	212.059
Canadá	\$ 21.921,33	13.804
Nueva Zelanda	\$ 3.743,67	141.726
Corea del Sur	\$ 3.534,67	3.150
Alemania	\$ 30.666,67	7.133
Reino Unido	\$ 45.793,00	716.505
Fiji	\$ 1.188,33	45.300
Portugal	\$ 5.740,00	4.286
Rusia	\$ 122,00	13.020
Irlanda	\$ 987,67	100.974

Cuadro 8- Fuente: Elaboración propia con datos de UN Stats y de la IRB

Por tanto se continuará con aquellos mercados abiertos a las exportaciones de indumentaria argentina a un volumen promedio mayor de los últimos 3 años a los USD 100,000 y con un número de jugadores mayor a 15,000. Por lo tanto, continuaremos evaluando los mercados de Chile, España, Estados Unidos e Italia

Lo que se pretende con estas dos variables es por un lado determinar qué países están abiertos para la indumentaria argentina, ya que como hemos dicho sería muy dificultoso para una empresa pequeña como lo es ANYWAY abrir mercados para la Argentina; y además identificar cuales de ellos tienen una cantidad adecuada de jugadores que los hagan atractivos para dirigir los esfuerzos de la empresa.

Los perfiles de cada uno de estos mercados se encuentran en los Anexos del presente trabajo, y allí se expondrá en forma mas detallada la información que se analizará en los siguientes filtros para la selección del mercado objetivo.

Un segundo filtro lo conformarán las variables **políticas y legales**,

Variable	Arancel de importación (P.A 6109.90) (A)	Preferencias arancelarias para productos argentinos (B)	Cuotas / Cupos (C)	Exigencias específicas (D)
Criterio	%	%	Existencia/ Nivel	Complejidad
Chile	6%	100%	No	Bajas

Trabajo final de grado

España	12%	20%	No	Bajas
Italia	12%	20%	No	Bajas
Estados Unidos	16%	0%	No	Bajas

Cuadro 9- Fuente: Elaboración propia

(A) A través del Arancel de importación, se trata de definir en que mercado tendrá menor costo la mercadería una vez nacionalizada. (Fuentes: ALADI, Europe Export Help Desk y US International Trade Commission).

(B) Se intenta conocer cuál es la preferencia arancelaria otorgada por cada país a los productos argentinos, que permitan un menor costo de la mercadería nacionalizada en el país de destino. (Fuentes: ALADI, Europe Export Help Desk y US International Trade Commission).

(C) Se busca determinar la existencia de cuotas o cupos de importación de indumentaria en cada país objetivo, que limiten las cantidades a exportar. (Fuentes: ALADI, Europe Export Help Desk y US International Trade Commission).

(D) El objetivo es determinar el grado de complejidad de las exigencias específicas (etiquetado, composición, información) para la importación y comercialización de las prendas en cada mercado. (Fuentes: ALADI, Europe Export Help Desk y US International Trade Commission).

Luego del Segundo filtro se aprecia que Chile, es en el aspecto político y legal el más atractivo de los mercados bajo análisis, al tener un 100% de preferencia arancelaria que hace 0 el arancel de ingreso. Italia y España, cuentan con un arancel del 12%, pero por la preferencia arancelaria que otorgan a países del SGP, los productos argentinos pagan finalmente un arancel del 9.6%. Estados Unidos es en este aspecto muy poco atractivo al tener un arancel del 16% y no otorgar ninguna clase de preferencia arancelaria a los productos argentinos.

Sin embargo se someterá a los 4 países a un análisis Económico y Comercial que será el tercer filtro, y el definitorio para detectar el país al que se dirigieran los esfuerzos para exportar el producto.

Variable	Variación Anual del PBI (A)	Tasa de Inflación Anual 2007 (B)	Valor del flete a destino por m3 (C)	Cantidad de clubes en cada federación (D)	Relación de jugadores infantiles y juveniles por jugador mayor (E)
Criterio	>3%	<3%	Eliminar el mas alto	>200	>2
Chile	4%	4.4%	USD 130	114	2.90
España	6%	2.78%	USD 110	210	0.56
Italia	3.7%	2.1%	USD 110	532	3.19
Estados Unidos	3.7%	2.7%	USD 120	570	0.64

Cuadro 10- Fuente: Elaboración propia

Trabajo final de grado

(A) Se busca conocer si la economía del país objetivo esta en crecimiento, el valor mínimo requerido es el promedio de crecimiento mundial. (Fuentes: ALADI, Europe Export Help Desk y US Department of Commerce).

(B) Es preferible que el país adonde se exporte tenga una inflación baja, para que no se altere el sistema de precios relativos. Se pretende que el nivel inflacionario no sea mayor al nivel de crecimiento mínimo requerido (Fuentes: ALADI, Europe Export Help Desk y US Department of Commerce).

(C) Se debe buscar el menor costo de flete para que el valor CIF del producto sea competitivo (Fuente: JAS Jet Air Service Argentina S.A., cotizaciones para exportación marítima para el caso de Italia, España y USA y terrestre para el caso de Chile).

(D) Se intenta conocer que país ofrece mayor cantidad de clubes que serán los compradores de los conjuntos deportivos MC3. (Fuente International Rugby Board)

(E) Se intenta conocer cual es la “tasa de reposición” de jugadores para determinar que mercado tendrá mas sustentabilidad y crecimiento. (Fuente International Rugby Board)

De este tercer filtro se desprende que el mercado más atractivo es Italia al ser el que tendrá el mayor crecimiento a nivel jugador, al tener un gran número de equipos federados y ser el país de menor tasa de inflación. A nivel de flete es el más barato junto con España, al hacer el envío en forma marítima al puerto de Génova. En este caso vale aclarar que si bien Chile es más cercano a la Argentina en distancia, el envío debería hacerse en forma terrestre por lo que el costo del flete se equipara al de los restantes mercados.

Es también de destacar que después del segundo filtro se apreció que Chile era el mercado más atractivo pero se decidió continuar el análisis de los 4 mercados para corroborar si el atractivo del mercado se correspondía en el aspecto económico- comercial. Italia en el aspecto político legal, posee la desventaja de tener que enfrentar aranceles de importación, pero recibe alguna preferencia arancelaria que aminora el impacto de dichos aranceles.

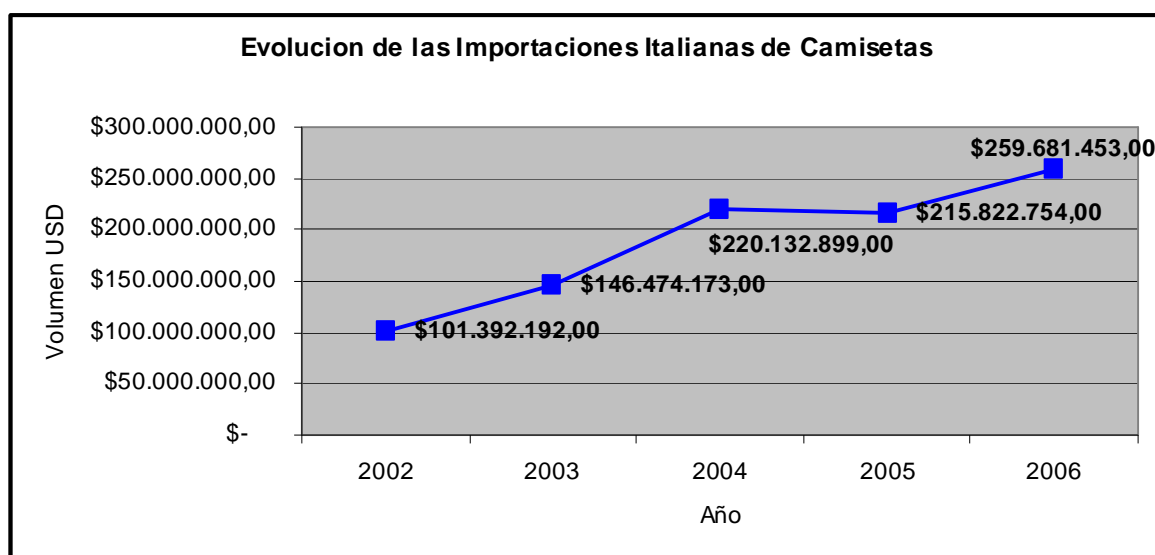
Trabajo final de grado

ITALIA:

1 Mercado:

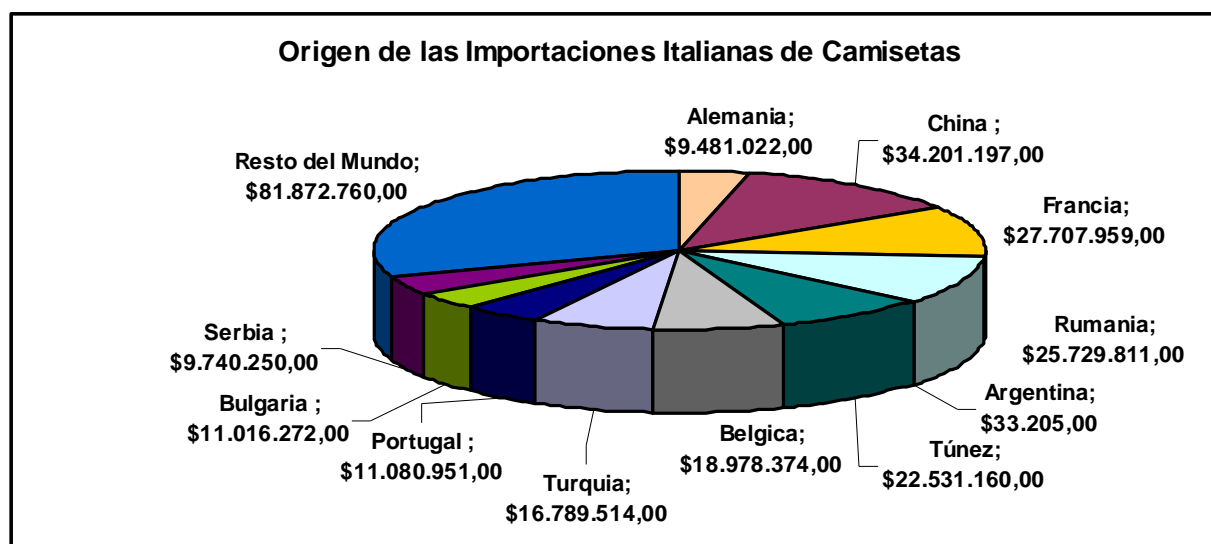
1.1 Importaciones de camisetas:

Las importaciones italianas de camisetas han experimentado un comportamiento de crecimiento mayoritariamente, a lo largo de los últimos 5 años, entre el 2002 y el 2004 mostró crecimientos del 40 al 50 %, para luego tener un leve descenso del 3% en el año 2005. El 2006 retomó el crecimiento con una tasa del 20% mayor al año anterior, el motivo de este crecimiento se puede encontrar en el mismo justificativo dado para las importaciones españolas, la liberalización de las barreras del Acuerdo sobre Textiles y Vestido del GATT.



Cuadro 11: Elaboración propia con datos de EUROSTATS

1.2 Origen de las importaciones:



Cuadro 12: Elaboración propia con datos de EUROSTATS

Trabajo final de grado

Como se puede observar el origen de las importaciones italianas tiene predominancia de China y países en vías de desarrollo tales como Rumania, Túnez, Turquía, Bulgaria y Serbia. La participación argentina en el último año fue realmente escasa con solo USD 33.205 (luego de dos años donde los volúmenes fueron superiores a los USD150.000 como muestra el Cuadro 7).

1.3 Tamaño de Mercado:

Según los datos informados por la Federación Italiana de Rugby a la IRB, los jugadores inscriptos en sus diferentes asociaciones ascienden a 45376 y se dividen según el siguiente detalle²⁹:



- Cantidad de Clubes: 532
- Jugadores Federados: 45376
- Cantidad de Referees: 555
- Jugadores Infantiles Masculinos: 15078
- Jugadores Infantiles Femeninos: 2353
- Jugadores Juveniles Masculinos: 16511
- Jugadores Juveniles Femeninos: 617
- Jugadores Mayores Masculinos: 10359
- Jugadores Mayores Femeninos: 458
- Total de jugadores masculinos: 16322
- Total Jugadores Femeninos: 3428

Se puede apreciar que el numero de jugadores está en desarrollo, dado que la plataforma de jugadores en divisiones infantiles y la de juveniles superan a la de jugadores mayores, por tanto las perspectivas de crecimiento son buenas. Se ve también un muy buen número en lo que hace a cantidad de clubes.

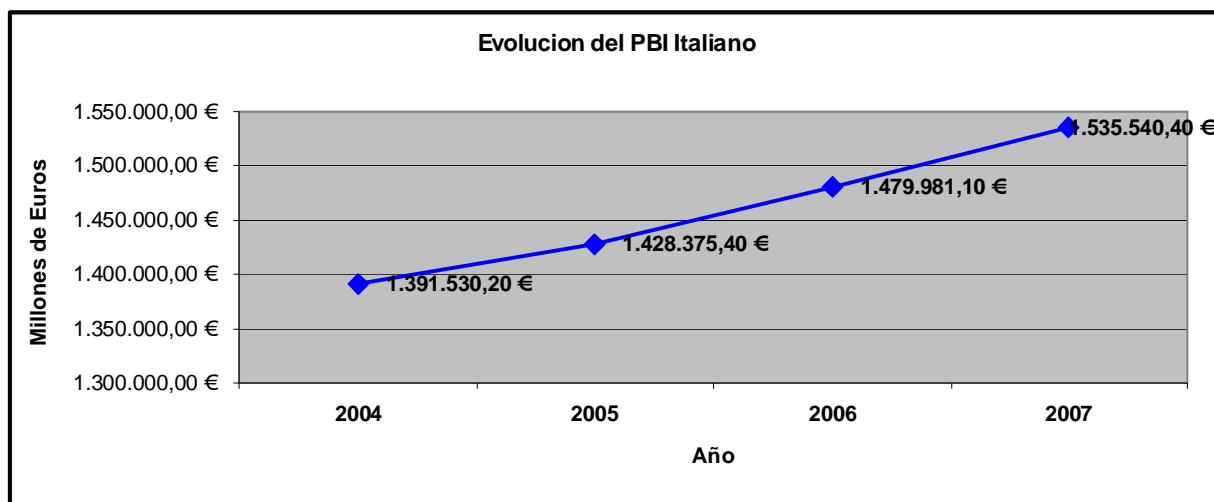
2 Ambiente Económico:

2.1 PIB:

²⁹ Datos obtenidos de la International Rugby Board – www.irb.com – Año 2007

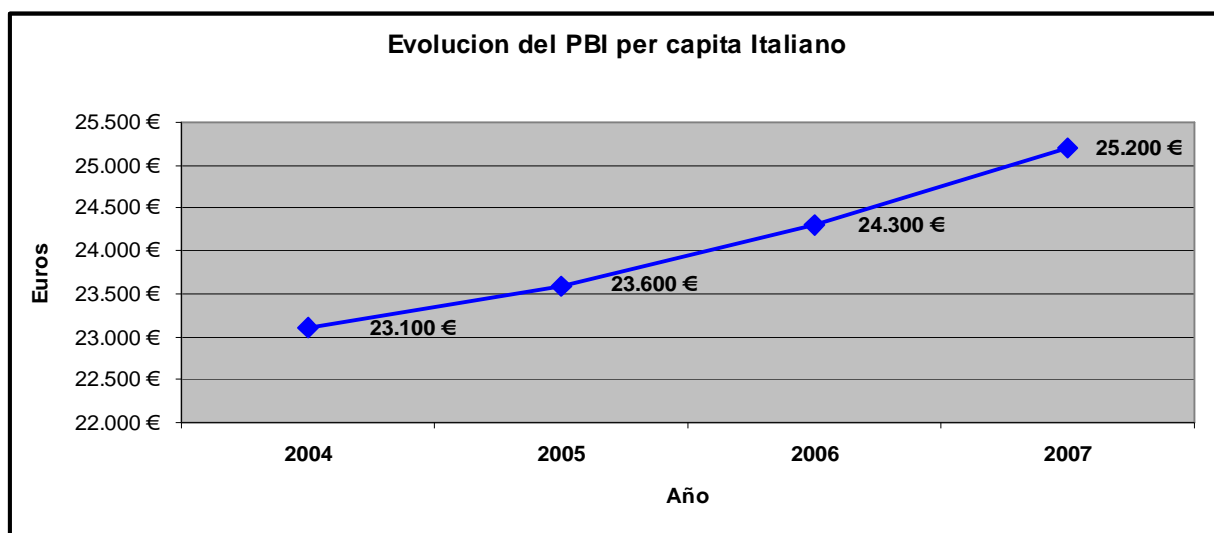
Trabajo final de grado

La economía italiana ha experimentado un constante crecimiento cercano al 8% anual durante los últimos 4 años y se espera se mantenga esta tendencia en el corriente año



Cuadro 13: Elaboración propia con datos de EUROSTATS

El PIB per. Capita, por su parte ha experimentado una evolución constante también a lo largo de los últimos años, siendo del 3,7 % en el ultimo año.



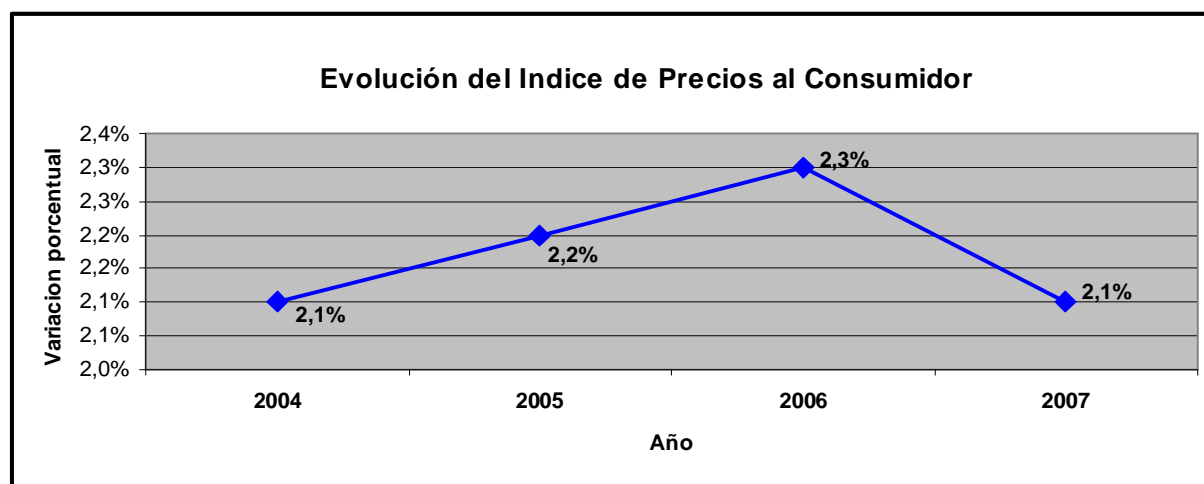
Cuadro 14: Elaboración propia con datos de EUROSTATS

Del análisis de estos dos cuadros se puede inferir que el PBI per cápita experimenta un crecimiento a una tasa menor de lo que lo hace el PBI, esto quiere decir, que la población aumenta de manera tal que la renta generada por el país no es suficiente para que la tasa del producto por persona crezca al mismo ritmo que la tasa del PBI.

2.2 Índice de precios al consumidor:

Trabajo final de grado

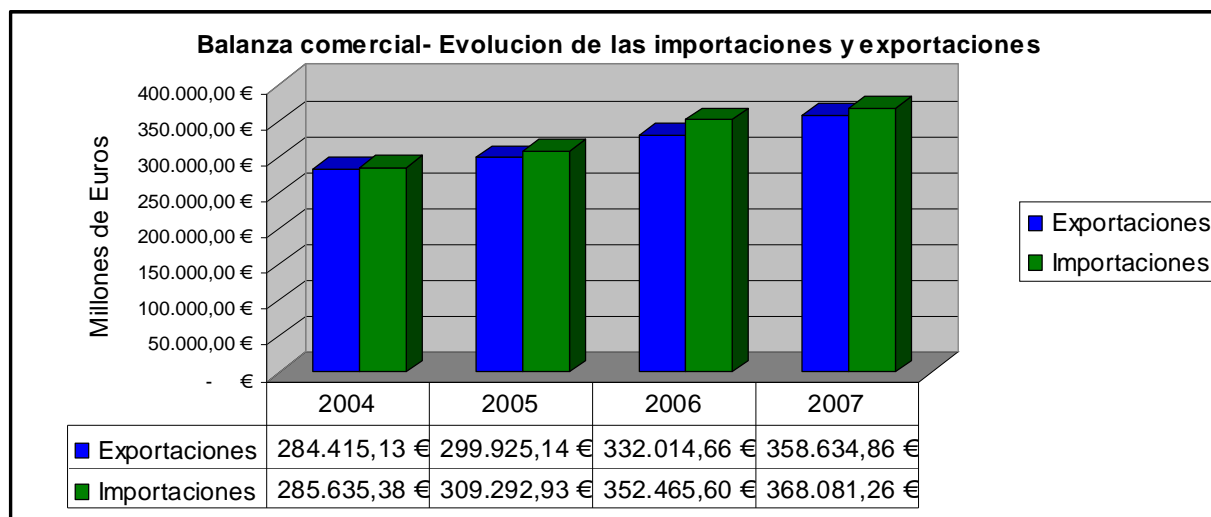
Respecto al índice de precios al consumidor (Inflación), se puede decir que el comportamiento de esta variable es muy estable, con índices de alrededor del 2,2% desde el año 2004.



Cuadro 15: Elaboración propia con datos de EUROSTATS

2.3 Balanza comercial:

La balanza comercial italiana de bienes presenta un saldo negativo durante el período de análisis, aún cuando en el último año, las importaciones crecieron a una tasa del 4,5%, mientras que las exportaciones lo hicieron al 8%.



Cuadro 16: Elaboración propia con datos de Export Help Desk

Los principales productos importados por Italia fueron: aceites crudos de petróleo con una participación frente al total importado de 9,88%; seguido de automóviles de cilindraje entre 1.500 y 2500 cm³; medicamentos para venta al por menor; automóviles de turismo nuevos de

Trabajo final de grado

cilindraje entre 1.000 y 1.500 cc, entre los más destacados. Los diez principales productos de importación concentran el 21,39% del total.

Entre los principales productos exportados por Italia se encuentran: partes y accesorios para tractores con una participación respecto al total de 1,70%; medicamentos en dosis medidas; artículos de joyería y sus partes de metales preciosos; medicamentos acondicionados para la venta por menor y los demás aceites medios con contenido de azufre menor o igual a 0,05% . Los diez principales productos exportados sólo concentran el 8,38% del total.

3 Ambiente Socio Cultural:

Según el ISTAT (Instituto de Estadística Italiano), la población residente en Italia al 2006 era de 58.751.711 habitantes. La tasa media de crecimiento de la población viene decreciendo en Italia de forma acentuada, hecho atribuible a la progresiva disminución de la tasa de natalidad.

Las ciudades más importantes de Italia son Roma, Milán y Nápoles. Otras ciudades importantes son Turín, Palermo, Génova, Bolonia, Florencia etc.

La región más densamente poblada es la Campania, cuya capital es Nápoles, seguida de Lombardía cuya capital es Milán y Lazio cuya capital es Roma. Las regiones de menor densidad son: Trentino, Cerdeña, Basilicata y el Valle de Aosta.

Los italianos se definen como grupo en función de 3 clases sociales: una burguesía dueña de las grandes industrias italianas (3,9% de la población); una pequeña burguesía generadora de empleos en pequeñas y medianas industrias o comercios (22,8%); y por último el proletariado que día a día despierta para cumplir con una jornada laboral en cierta empresa o trabajar el campo (73.3%).

En cuanto a la religión en Italia, aunque la población predominante es Católica Romana (84% aproximadamente), existen en el país comunidades protestantes y judías maduras y una comunidad inmigrante musulmana cada vez mayor.³⁰

3.1 El Rugby en Italia:

En Italia, el rugby es un deporte practicado y seguido por las clases sociales medias y altas (burguesía y pequeña burguesía según la clasificación antes detallada). Es mayormente popular en las regiones del norte (Liguria, Lombardía, Piamonte), la región central (Lacio, Toscana, Umbría) y la oriental (Véneto, Emilia-Romaña, Friuli); donde se encuentra la gran mayoría de los clubes o equipos

La influencia del rugby argentino, en este caso es muy alta, sino es donde mas alto se siente en este deporte. Los factores que explican esto son: desde los años 80, cuando el rugby en Italia empieza su desarrollo a través de la profesionalización, un gran número de jugadores argentinos emigraron a las ligas italianas. Luego durante los 90 y después del año 2001, las ligas

³⁰ Op Cit. EL ABC SOCIOCULTURAL PARA NEGOCIAR CON ITALIA: Peter Delgado- Mayo 2007

<http://www.mktglobal.iteso.mx>

Trabajo final de grado

italianas sumaron aun más jugadores argentinos debido a la ola de inmigrantes que llegó desde argentina por las crisis financieras y por el éxodo de jugadores argentinos luego de la Copa del Mundo de 1999, donde Argentina y sus jugadores se instalaron en la élite del rugby internacional. Una prueba de esta marcada influencia es el hecho de que en el plantel italiano, que disputó la ultima Copa del Mundo en el año 2007, había 7 jugadores nacidos en Argentina; hecho que ha ocurrido en cada mundial de rugby que se organizó hasta el momento.

4 Ambiente Legal:

El El sector se encuentra en un proceso de liberalización progresiva como consecuencia de la aplicación del Acuerdo sobre Textiles y Vestido (ATV), que estableció la integración antes del 1 de enero del año 2.005, del sector textil-confección en las normas y disciplinas normales del GATT. Con el fin de evitar efectos perniciosos sobre la industria de los países importadores, el Acuerdo fijó plazos para que la eliminación de las restricciones cuantitativas se hiciera de forma escalonada. Un primer grupo de productos fue integrado el 1 de enero de 1.995, un segundo grupo el 1 de enero de 1.998 y un tercer grupo el 1 de enero de 2002. Finalmente, el 1 de enero del 2.005 se integraron en el GATT de 1.994 todos los productos textiles y de confección no integrados anteriormente, tras haberse eliminado todas las restricciones.

4.1 Acuerdo de integración económica con Italia:

-MERCOSUR

Los países del MERCOSUR son beneficiarios del Sistema de Preferencias Generalizadas (SPG) comunitario que permite el acceso al mercado comunitario en condiciones preferenciales a los productos provenientes de países en vías de desarrollo (PVDs).

4.2 Aranceles de importación:

Arancel Sistema de Preferencias Generalizadas SPG: 9,6%. Para acogerse a este régimen es necesaria la presentación de certificado de origen de la mercadería.

4.3 Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Este impuesto grava indistintamente a los productos importados y a los de producción nacional. La tasa es del 20% y se aplica, en las importaciones, sobre el valor aduanero adicionado de los derechos de aduana.

4.4 Exigencias específicas:

- Etiquetado de productos textiles: Debe informarse la composición de los productos, la misma debe ser en italiano y debe contener entre los datos más destacados: nombre y dirección del productor, y del importador, CUIT del importador, y origen de la mercadería.

Trabajo final de grado

- Etiquetado ecológico para productos textiles: Los productos orgánicos, o con la denominación "Eco", son productos cuya producción no tienen un impacto en el medio ambiente, y requieren de una certificación que lo compruebe, para que los consumidores al pagar un precio superior por estos productos, se aseguren que el producto fue diseñado, producido y empacado, de una forma amigable con el medio ambiente. Las etiquetas ecológicas tienen como objetivo el ofrecer al consumidor la posibilidad de poder elegir productos cuyo diseño, producción, envasado y desechado al final de su vida, se realiza respetando las normas medioambientales. El uso de tales etiquetas alienta a las industrias de producción y transformación a hacer un uso más sustentable de los recursos naturales. En Italia el organismo competente para recibir aplicaciones de etiquetado Ecológico es la *APAT - Agenzia per la Protezione dell'Ambiente e per i Servizi Tecnici* (Agencia para la protección del Medioambiente y Servicios Técnicos) dependiente del *Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare* (Ministerio de Ambiente, Territorio y Mar)

4.5 Documentos Requeridos Para Ingreso de Mercancías:

- Factura comercial
- Documentos de transporte
- Lista de carga.
- Declaración del valor en aduana
- Documento Único Administrativo (DUA).
- Seguro de Transporte.

Trabajo final de grado

CAPÍTULO 8 – ESTRATEGIA DE PENETRACION DE MERCADO:

En esta instancia se intenta diseñar la estrategia mas adecuada para que ANYWAY ingrese al mercado italiano de indumentaria para rugby.

Para ello se realizó un análisis económico de las alternativas posibles, consistente en calcular la rentabilidad de cada una de las posibilidades y así definir el mejor camino para ingresar al mercado meta.

Teniendo en cuenta las características del producto y del mercado objetivo y de las capacidades de la empresa, las opciones que ANYWAY debería considerar son las siguientes:

- Exportación directa: Siendo la empresa quien tome contacto directo con el importador en Italia. Una vez cerrada la venta la coordinación se llevará a cabo desde Argentina.
- Subsidiaria de venta en el exterior: La empresa exportaría a una subsidiaria en Italia que se ocupará de la venta del producto, su distribución y almacenaje.

Los criterios para la evaluación de la estrategia de penetración de mercado serán, el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

Exportación directa:

Tal lo expuesto en el Capítulo 3, el saldo exportable actual de ANYWAY es de 4000 conjuntos; tomando como base que un club representa aproximadamente un pedido de 300; empezar el proyecto con un objetivo de venta a 7 clubes es considerado un objetivo conservador y motivante al mismo tiempo.

Cuando se calculó el precio FOB se alcanzó un valor de USD 72,76 por conjunto, con un costo de USD 57,21

La inversión inicial, cubriría gastos de viaje, traslados y viáticos del vendedor internacional de la empresa, donde contactará clubes presentando muestras del producto; estimando para la misma USD 15.000. Se analizará el rendimiento a lo largo de 3 períodos a partir de la inversión inicial.

	Periodo	Año 0 (2008)	Año 1 (2009)	Año 2 (2010)	Año 3 (2011)
Ingresos	Conjuntos exportados	0	2100	3600	5400
	Precio FOB por conjunto	\$ 72,76	\$ 72,76	\$ 72,76	\$ 72,76
	Total ingresos	\$ -	\$ 152.796,00	\$ 261.936,00	\$ 392.904,00
Egresos	Inversion Total	\$ 15.000,00			
	Costos de exportar		\$ 120.141,00	\$ 205.956,00	\$ 308.934,00
	Total Egresos	\$ 15.000,00	\$ 120.141,00	\$ 205.956,00	\$ 308.934,00
	Flujo de fondo Neto	\$ -15.000,00	\$ 32.655,00	\$ 55.980,00	\$ 83.970,00

Cuadro 17- Fuente: Elaboración propia

VAN: \$ 83.067,71

TIR: 263%

Trabajo final de grado

Esto significa que al cabo de 3 períodos, se obtendrá una ganancia de USD 83.067,71 (a valor actual), recuperando tal inversión.

Subsidiaria de venta en el exterior:

Una subsidiaria que tomaría la forma de una oficina de venta, con 2 empleados que estarían en contacto directo y cotidiano con los clubes, podrá contactar más cantidad de instituciones y así lograr un mayor número de pedidos, logrando así un incremento del 60% en las ventas respecto de la exportación directa.

La instalación de una oficina de ventas requerirá de alquileres, pago de sueldos, gastos de funcionamiento (movilidad, servicios, equipamiento). Se considera necesaria una inversión inicial de USD 30000, en compra de mobiliario para la oficina, vehículo, un alquiler mensual de una oficina de no más de 25 m² a USD 1500 mensuales (oficina con espacio mínimo para depósito de mercadería) y la confección de elementos de promoción como catcetería, folletos, catálogos, entre otros.

El análisis se hará también sobre 3 períodos de tiempo (años) posteriores a la inversión inicial.

	Periodo	Año 0 (2008)	Año 1 (2009)	Año 2 (2010)	Año 3 (2011)
Ingresos	Conjuntos exportados	0	3360	5760	8640
	Precio FOB por conjunto	\$ 72,76	\$ 72,76	\$ 72,76	\$ 72,76
	Entrega en puerta por conj.	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
	Total ingresos	\$ -	\$ 311.673,60	\$ 534.297,60	\$ 801.446,40
Egresos	Inversion Total	\$ 30.000,00			
	Costos de exportar		\$ 192.225,60	\$ 329.529,60	\$ 494.294,40
	Costos de importacion		\$ 53.760,00	\$ 92.160,00	\$ 138.240,00
	Alquiler Anual	\$ 9.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
	Sueldos	\$ 30.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
	Gastos funcionamiento	\$ 12.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
	Total Egresos	\$ 81.000,00	\$ 347.985,60	\$ 523.689,60	\$ 734.534,40
	Flujo de fondo Neto	\$ -81.000,00	\$ -36.312,00	\$ 10.608,00	\$ 66.912,00

Cuadro 18- Fuente: Elaboración propia

VAN: \$ -54.309,26

TIR: -15%

Como se puede ver, la radicación de una oficina de venta en el exterior no es recomendable, ya que al cabo de 3 periodos no se recuperaría el total invertido.

ANYWAY por tanto deberá apuntar al ingreso al mercado italiano a través de la exportación directa, vendiendo los conjuntos directamente a clubes de aquel país.

Esta estrategia es la más recomendable en las primeras instancias de internacionalización de las empresas al permitirle desarrollar un mercado con una inversión inicial menor.

ANYWAY ya conoce o tiene identificados un gran número de clubes en Italia, con los que puede tomar contacto directamente, por lo que no necesita contar con una presencia permanente en el lugar para identificar nuevos clientes.

Trabajo final de grado

CAPÍTULO 9 – ESTRATEGIA DE PRODUCTO:

Como se expuso en el Capítulo 1 del presente trabajo, el producto de ANYWAY es adaptado a los requerimientos de cada club, consensuando con ellos los colores y diseños de las prendas (la camiseta principalmente). En este aspecto deberá tenerse en cuenta las tendencias y modelos predominantes en las camisetas de los clubes italianos, donde predominan los diseños anatómicos y con gran cantidad de sponsors en las camisetas y shorts, por lo que al momento de diseñar cada camiseta se deberá prever la inclusión de variados logotipos.

Vale aclarar que estas adaptaciones se deben dar exclusivamente en el diseño de cada producto, es decir la combinación de colores, estampado, tramas, etc. Sin embargo el producto cumplirá en Italia la misma función que cumple en Argentina, la vestimenta para la práctica de rugby, y las condiciones de uso del producto son las mismas en ambos países. Por tanto la estrategia será la de extensión, entregando al cliente el producto en las mismas condiciones que lo hace en el mercado local. Sin embargo deben tenerse en cuenta los requerimientos mencionados de etiquetado para indumentaria en Italia, informando la composición de los productos; la misma debe ser en italiano y contener entre los datos más destacados: nombre y dirección del productor, y del importador, CUIT del importador, y origen de la mercadería”.

La comunicación también debe seguir la estrategia de extensión puesto que los valores que trasmite el rugby son universalmente compartidos: Espíritu de grupo, fortaleza, coraje, unión y amistad.

Trabajo final de grado

CAPÍTULO 10 – ESTRATEGIA DE PROMOCION:

La estrategia de promoción será primordialmente una “Estrategia Push”, dado que es un canal sumamente corto.

Para esto la persona encargada de las ventas internacionales debe estar altamente capacitada, no sólo en técnicas de venta, sino también ser una persona con un gran conocimiento del deporte. En este sentido se califica muy bien al actual encargado de ventas, quien no sólo es ex jugador de rugby sino que también ha vivido y jugado en Italia, por lo que tiene un gran conocimiento del mercado.

Las acciones a llevar adelante dentro de este marco estratégico son las siguientes:

- Viajar en oportunidad del “campeonato nacional sub-23”, que se desarrolla cada año en alguna ciudad italiana (el próximo año 2009, se disputará en la ciudad de Palermo), donde se congregarán más de 32 equipos de divisiones juveniles, de distintos puntos de Italia. Esta es la oportunidad de contactar un gran numero de instituciones en un período corto de tiempo, donde deberá entregarse a los presidentes de cada delegación, folletería, tarjetas personales y muestras del/ de los productos.
- Contactar clubes individualmente con los que ya se tiene algún contacto o conocimiento. Coordinar visitas, presentar folletería y muestras para presentar el producto.

Un elemento que resulta clave en la estrategia de comunicación es una página web actualizada y que sirva de catálogo on-line para los productos de la empresa, donde se puedan encontrar los distintos productos que se ofrecen, no sólo los conjuntos ya descriptos, sino también otros productos que hacen al merchandising de los clubes, tales como gorras, mochilas, banderas, llaveros, corbatas, entre otros. Además se recomienda incluir una opción de Shopping on-line donde se pueda adquirir cada productos (y recibirlos vía courier), hacer pedidos para equipos, eligiendo entre una cantidad limitada pero variada de diseños y colores, es decir que el comprador pueda elegir el diseño que más le guste y se corresponda con el de su equipo, haciendo el pedido vía Internet.

En el anexo 5 se incluye una muestra de cómo puede instrumentarse esta estrategia, tal como lo hace la marca francesa Be Rugbe.

Trabajo final de grado

CAPÍTULO 11 – ESTRATEGIA DE PRECIO:

El precio de venta recomendado es en condición CIF Milán, entregando el producto en dicho puerto al comprador, en los anexos se incluye cotización de transporte marítimo, para lo que se debe tomar una base de 1,2 m³, cada 300 conjuntos. Esta modalidad de entrega es recomendable para aquellos equipos profesionales y semi-profesionales, que son entidades privadas o sociedades anónimas, que pueden actuar como importadores.

Para el caso de clubes, que son entidades publicas, con fines sociales y que no actúan como importadores, se puede hacer una entrega DDP (cotización de servicios en Anexo 6), entregando la mercadería en la sede de cada club.

Se eligen estas dos condiciones, para agregarle un grado más de servicio al producto, solucionando problemas logísticos al club o equipo comprador de la indumentaria.

La forma de pago a utilizar es la transferencia bancaria, abonando un 30% al momento de efectuar el pedido y el 70% restante contra la entrega de los documentos de carga (bill of lading), necesarios para la liberación de aduana de la mercadería. Esta modalidad se efectuará en el primer pedido de cada equipo o club, y luego una vez afianzada la relación, dar la posibilidad de realizar el total de la transferencia al momento de recibir la documentación de carga.



Trabajo final de grado

CONCLUSIONES

Trabajo final de grado

Conclusiones

En el comienzo del presente estudio se planteó como objetivo del mismo la selección de un mercado internacional para la comercialización de indumentaria deportiva MC3, marca de ropa para la práctica de rugby, de la empresa ANYWAY.

Para ello se analizó primero el producto en cuestión, encontrando al mismo como un producto de gran calidad y con la posibilidad de ser adaptado en su diseño a los requerimientos de los compradores, características que representan su mayor fortaleza y que es uno de los aspectos que animó a los dirigentes de la empresa a involucrarse en un proyecto de exportación.

Del estudio del consumidor internacional de indumentaria para rugby, se pudo definir a los mismos como “hombres deportistas de 3 segmentos de edades, que van desde los 5 a los 35 años, predominantemente de clases sociales media y media alta, con una fuerte lealtad de marca”. Se pudo apreciar que los compradores de indumentaria son clubes profesionales, semiprofesionales y equipos amateurs o universitarios, quienes luego proveen de indumentaria a los consumidores finales, los jugadores.

La empresa cuenta con una capacidad de exportación de 4000 conjuntos anuales, este número es el resultado de su capacidad productiva ociosa, al estar trabajando al 75% de su capacidad, sin embargo la intención de la empresa no debe ser solamente el dedicar al mercado internacional el excedente en su producción sino hacer de él y de su desarrollo una vía para el crecimiento de la empresa, en ventas, ingresos y en capacidades.

Para poder iniciarse en un proyecto de internacionalización, se pudo constatar que la empresa cuenta con una serie de incentivos que van desde beneficios impositivos (eximición de IVA en las operaciones de exportación), reintegros impositivos, régimen de Draw Back, pre-financiación para la producción de mercadería destinada a la exportación y seguros de crédito a la exportación. También cuenta con entidades de apoyo a las exportaciones tales como la fundación Exportar y Cámaras de Comercio Exterior.

Se analizó el mercado internacional de indumentaria deportiva, y se estudió la balanza comercial de indumentaria de los países donde el rugby tiene mayor desarrollo, para poder luego determinar cuál es el mercado más apto para la exportación.

A través de el análisis de variables políticas, legales, económicas y financieras, se recomienda a la empresa dirigir los esfuerzos al mercado italiano, fundado en el crecimiento de su economía en los últimos años, el bajo nivel inflacionario, el gran número de clubes federados, y el número de jugadores en todas las categorías (desde infantiles a mayores)

Considerando las características de la empresa, el tipo de producto, y el mercado meta se evaluaron dos alternativas de penetración en el mercado: la exportación directa y la radicación de una subsidiaria de venta en el exterior. El método de evaluación fue la utilidad monetaria neta o VAN, de cada una de las alternativas y la tasa interna de retorno (TIR) que cada opción generaba. A partir de este análisis se logró determinar que la mejor opción es la exportación directa, a través de la cual se obtenía un VAN de U\$S 89889, 58 y una TIR de 280%.

Trabajo final de grado

La empresa debe ofrecer en el mercado italiano el mismo producto que ofrece en el mercado local, pero otorgando la posibilidad a cada club o equipo de adaptar el producto a los diseños que mejor se adecuan a sus gustos, y colores insignias.

Para vender el producto el personal de ventas de la empresa debe viajar a Italia y tomar contacto directo con los clubes de aquel país, asistiendo al Campeonato Nacional Sub-23, donde podrá tomar contacto con más de 32 equipos de todo el país, y luego visitar clubes con los que la empresa tuvo algún contacto en viaje anterior, y presentar muestras y folletería del producto. Es vital un seguimiento luego de realizado los contactos, ofreciendo todo tipo de información que cada posible comprador requiera y enviando muestras si se necesitan para probar el producto.

Se recomienda también la actualización de la página Web de la empresa y la incorporación de un sistema de catalogo on-line, que sirva también de “Shopping virtual”, donde los compradores puedan conocer toda la línea de productos que ofrece la empresa y hacer pedidos a través de la Web.

Por último se recomienda adaptar la estrategia de precios, a las características del comprador ofreciendo condición CIF para aquellos equipos profesionales o semiprofesionales y condiciones de venta DDP para clubes amateurs, y que el pago se realice a través de transferencias bancarias, realizando un primer pago del 30% del total al momento de efectuar el pedido y el resto contra entrega de documentos de carga. Esta modalidad se puede cambiar luego del segundo pedido una vez afianzada la relación con el cliente.

Se finaliza el presente estudio habiendo cumplido con los objetivos planteados inicialmente, y se pone el mismo a disposición de la empresa ANYWAY para su implementación, a quienes se agradece enormemente la predisposición y la información brindada.



Trabajo final de grado

ANEXOS

Trabajo final de grado

Anexo 1:

Entrevista a personal de la empresa para describir el producto:

¿Cuál es el nombre técnico del producto a comercializar? ¿Con qué marcas se ofrece el mismo?

¿Cuáles son los usos a los que se destina?

¿Podrá decirnos que características tiene el diseño del producto (dimensiones, peso, color, estética, texturas forma)?

¿Cómo está compuesto el producto? Partes y piezas, ingredientes y/ o materias primas

¿Cuál es el principal componente?

¿Cómo es el proceso productivo?

¿Puede describirnos el envase y embalaje del producto? ¿Con que marca/ s se ofrece el?

¿Qué línea de productos se ofrece?

¿Qué servicio se ofrece con el producto?

¿Como posicionaría a su producto en relación precio/calidad?

¿Se ofrece algún tipo de garantía? ¿Cómo funciona la misma?

¿Que puntos debería mejorar en su producto? ¿cuales son sus debilidades?

¿Cual cree Ud. que puede ser un sustituto directo o indirecto? ¿Y algún complementario?

¿A quien esta dirigido su producto? (consumidores, empresas, organismos gubernamentales, ONG)

Trabajo final de grado

Anexo 2

Cuestionario a realizar al empresario para describir el consumidor internacional:

¿Podría definir el perfil de sus consumidores de acuerdo a las siguiente variables?

País:	-
Ciudad/ ciudades:	
Tipo de población (urbana rural):	
Sexo:	
Rango de edad/es (determinar rangos)	
Ciclo de vida familiar (soltero, casado sin hijos, casado con hijos menores, casado con hijos mayores,):	
Tamaño de la familia:	
Ingresos:	
Clase Social:	
Ocupación:	
Estudios Alcanzados	
Religión.	
Raza	
Nacionalidad:	
¿Qué beneficios busca en el producto?	
¿ con que frecuencia usa el producto?	
¿Ocasionalmente, esporádicamente intensivamente?	
¿Que grado de fidelidad de marca tiene? Ninguna- mediana- fuerte	

Trabajo final de grado

Anexo 3

Preguntas a realizar al empresario, necesarias para realizar un diagnóstico de internacionalización, que complementarán la observación cualitativa de la empresa

¿Cuántos conjuntos se producen anualmente?

¿A qué nivel de capacidad de producción se está trabajando?

¿El sistema productivo, tolera adaptaciones en materia del producto propiamente dicho, packaging?

¿Cuál es el monto de las inversiones realizadas en bienes de capital en los últimos 5 años? ¿Cuál es el capital de trabajo necesario para un ciclo (que va desde la compra de materias primas hasta el cobro efectivo de una venta)?

¿En que mercados opera la empresa? ¿Qué participación tiene en cada uno de ellos?

¿Como hacen llegar sus productos a cada mercado?

Trabajo final de grado

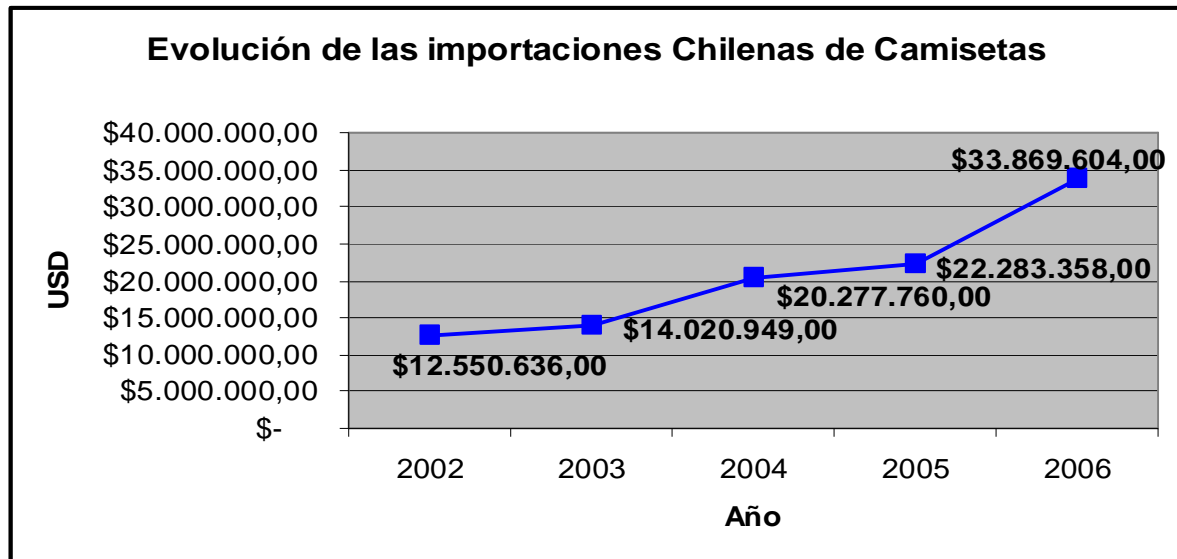
ANEXO 4

CHILE:

1 Mercado:

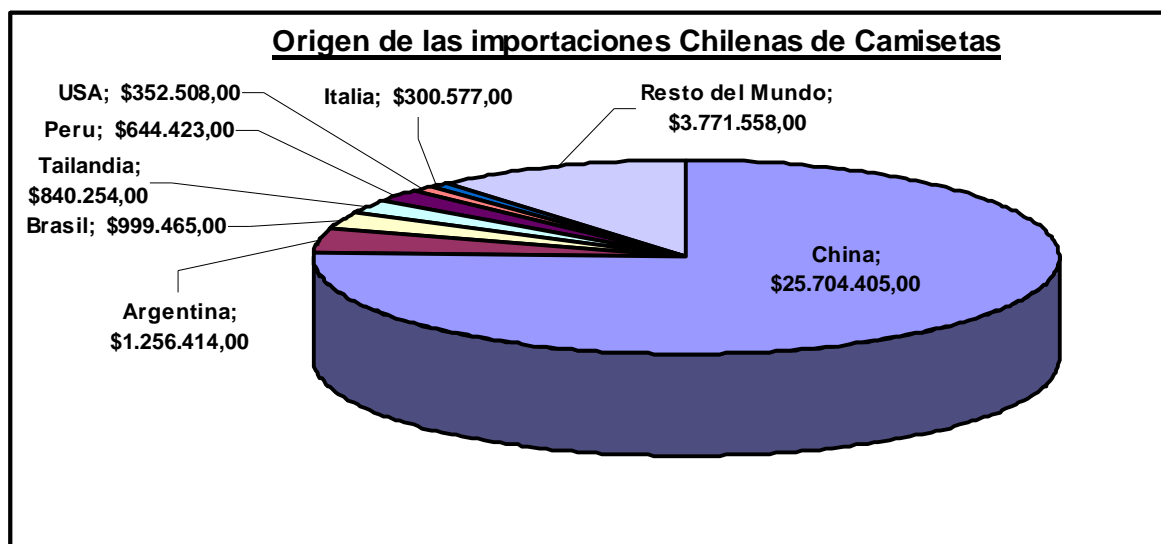
1.1 Importaciones de camisetas.

Como primera medida analizaremos la evolución de las importaciones de camisetas:



Cuadro 19: Elaboración propia con datos de UN Stats

1.2 Origen de las importaciones:



Cuadro 20: Elaboración propia con datos de UN Stats

Como se observa en los cuadros anteriores las importaciones chilenas de camisetas han experimentado un sostenido crecimiento en los últimos 5 años, sin embargo como se ve en el cuadro 7, las mismas provienen mayoritariamente de China con un 75% del total importado. Argentina es el segundo país en participación, pero muy lejos de China, ya que cuenta con un 4% de participación de mercado.

Trabajo final de grado

1.3 Tamaño de Mercado:

Para evaluar el tamaño del mercado de indumentaria para la práctica de rugby, analizaremos la cantidad de jugadores y clubes inscriptos en la Federación de Rugby de Chile.³¹



- Cantidad de Clubes: 114
- Jugadores Federados: 16658
- Cantidad de Referees: 125
- Jugadores Infantiles Masculinos: 7318
- Jugadores Infantiles Femeninos: 93
- Jugadores Juveniles Masculinos: 4832
- Jugadores Juveniles Femeninos: 151
- Jugadores Mayores Masculinos: 4161
- Jugadores Mayores Femeninos: 103
- Total de jugadores masculinos: 16311
- Total Jugadores Femeninos: 347

Como puede verse en los datos del rugby chileno, el mismo tiene una gran perspectiva de crecimiento, ya que la cantidad de jugadores en divisiones infantiles es mucho mayor a la de jugadores juveniles y mayores. Vemos también un escaso desarrollo del rugby femenino.

2 Ambiente Económico:

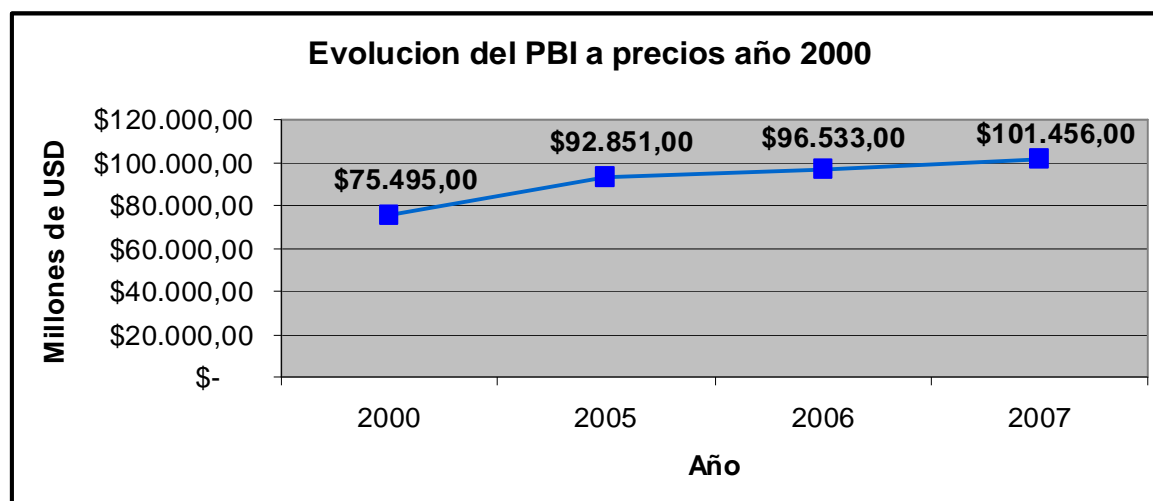
2.1 PIB:

La economía chilena se encuentra en un constante crecimiento, en los últimos 5 años ha tenido un crecimiento en su PBI entre los 4 y los 5 puntos porcentuales, tal como muestra el siguiente grafico:

³¹ Datos obtenidos de la International Rugby Board – www.irb.com – Año 2007

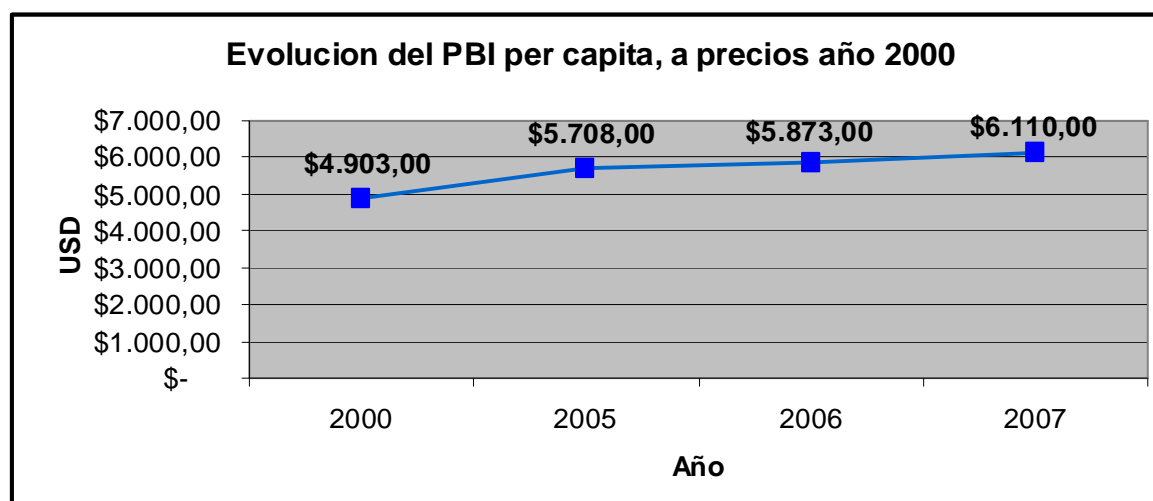
Trabajo final de grado

CHILE:



Cuadro 21: Elaboración propia en base a datos de ALADI.

En tanto la evolución del PBI per cápita, a precios constantes del año 2000, responde al siguiente grafico:



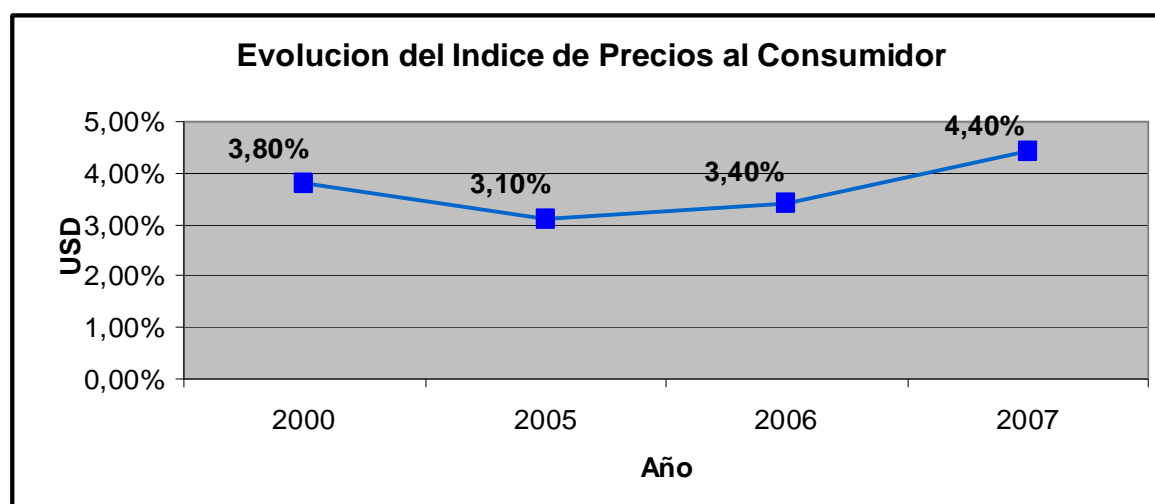
Cuadro 22: Elaboración propia en base a datos de ALADI.

Del análisis de estos dos cuadros podemos inferir que el PBI per cápita experimenta un crecimiento a una tasa menor de lo que lo hace el PBI, esto quiere decir, que la población aumenta de manera tal que la renta generada por el país no es suficiente para que la tasa del producto por persona crezca al mismo ritmo que la tasa del PBI.

2.2 Índice de Precios al Consumidor:

Trabajo final de grado

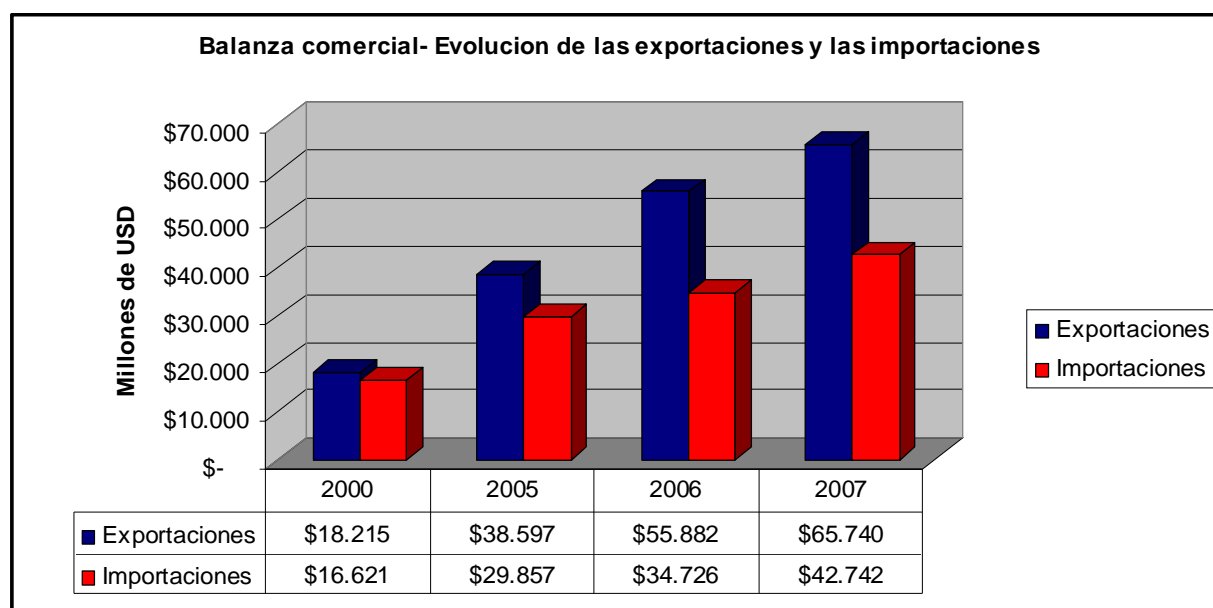
Respecto al índice de precios al consumidor (Inflación), podemos decir que el comportamiento de esta variable es estable, con índices alrededor del 3% y 4% desde el año 2000.



Cuadro 23: Elaboración propia en base a datos de ALADI

2.3 Balanza comercial:

Durante el período 2000-2007 el superávit de la balanza comercial chilena pasó de US\$ 1.594 millones en el 2000 a US\$ 22.794 millones en el último año. En 2006 la balanza comercial chilena creció 144,39% con respecto al año anterior, para llegar al 2007 con un crecimiento del 10%.



Cuadro 24: Elaboración propia en base a datos de ALADI

3 Ambiente Socio Cultural:

Trabajo final de grado

La población de Chile asciende a 16.432.674 de habitantes en 2006. La distribución por sexos es del 49,5 % de hombres frente al 50,5% de mujeres. La capital de Chile, Santiago con más de seis millones de habitantes, es una de las ciudades más grandes de Sudamérica. Otras ciudades importantes son Concepción (374.166) Viña del Mar (338.779), Valparaíso (284.689), Talcahuano (277.104), Temuco (266.727) y Antofagasta (238.794). El 77% de la población son mestizos, el 20% son descendientes de europeos y los 3% restantes indios. Desde el punto de vista religioso, aproximadamente el 76% de los chilenos son católicos, 13% evangélicos y el 1% protestante.

Un 28% de la población es menor de 14 años mientras que el 65% se encuentra entre los 15 y 65 años. La esperanza de vida al nacer es una de las más altas de Latinoamérica con 75.2 años. La fuerza de trabajo representa un 40% de la población total del país.

3.1 El Rugby en Chile:

Enmarcamos este análisis en el ambiente sociocultural ya que consideramos al deporte como parte del movimiento social de un país.

En lo que refiere al público del rugby en Chile, podemos decir que es un público de clase social media-alta, y que habita en los grandes centros urbanos del país. Así vemos que la gran mayoría de los clubes se localizan en las regiones de Santiago, Valparaíso, La Serena, Temuco y Antofagasta. En este punto resaltaremos el grado de influencia del rugby argentino, que en este caso es muy alto ya que al ser Argentina el país con mayor desarrollo en América, el rugby chileno toma el rugby argentino como un ideal a seguir, es por eso que con el fin de incentivar el desarrollo del deporte en Chile, se organizan constantemente torneos y/o partidos con equipos argentinos; entrenadores vienen a nuestro país a capacitarse y es a través de Argentina que tienen la oportunidad de presenciar encuentros de la elite del rugby internacional

4 Ambiente Legal:

4.1 Acuerdo de integración económica con Chile:

Acuerdo de Complementación Económica entre Chile y MERCOSUR:

Las Partes Contratantes de dicho Acuerdo son; el MERCOSUR y la República de Chile. (Vigencia del acuerdo desde el 1° de Octubre de 1996). Las Partes Contratantes conformarán una Zona de Libre Comercio en un plazo de 10 años a través de un Programa de Liberación Comercial que se aplicará a los productos originarios de los territorios de las Partes Signatarias. Dicho programa consistirá en desgravaciones progresivas y automáticas aplicables sobre los gravámenes vigentes para terceros países en el momento de despacho a plaza de las mercaderías.

El Programa de Liberación del Acuerdo entre Chile y Mercosur tiene 12 Anexos, los cuales contienen las listas de productos y su correspondiente programa de desgravación que se

Trabajo final de grado

efectuarán en 10 años con sus fechas de iniciación a partir del 1° de enero de 1997 y finalización en 2004, 2006, 2011, 2012 y 2014, es decir, a partir del 2015 estará vigente la zona libre plenamente. El acuerdo tiene duración indefinida.

4.2 Aranceles de importación:

Arancel general de Chile: 6%

Preferencia por Acuerdo con MERCOSUR: 100%

Arancel final: 0%

4.3 Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Este impuesto grava indistintamente a los productos importados y a los de producción nacional.

La tasa es del 18% y se aplica en las importaciones, sobre el valor aduanero adicionado de los derechos de aduana.

4.4 Exigencias específicas

Requisitos de etiquetado y rotulación

Decreto Supremo. N° 26, DE 1984, MINISTERIO DE ECONOMIA, FOMENTO Y RECONSTRUCCION

“REGLAMENTO DE ROTULACION Y SIMBOLOS PARA EL CUIDADO DE LOS TEXTILES; ROTULACION DE TEJIDOS Y ROTULACION DEL VESTUARIO”

Establece la manera en que se debe señalar la forma de limpiar y planchar los productos textiles, considerando las operaciones de lavado, clorado, planchado y lavado en seco. En la rotulación de los productos, se deberá indicar la información relativa a dichas operaciones, indistintamente, en idioma español o en símbolos señalados para tal fin.

4.5 Documentos Requeridos Para Ingreso de Mercancías

Envíos Comerciales

- Factura comercial con 5 copias que contengan: nombre y dirección del exportador, nombre y dirección del consignatario, número de paquetes, descripción de los bienes, número y fecha del “informe de importación”, valores FOB y CIF, y precio unitario.
- La factura comercial también debe contener la siguiente declaración: “certificamos que todos los datos contenidos en esta factura son exactos y verdaderos y que el origen de la mercancía es.....” (el país de origen de la mercancía.)
- Informe de Importación: Para los envíos que exceden los 3000 USD se requiere este documento emitido por el banco central de Chile
- AWB o B/L obligatorias para todos los envíos.

Envíos Muestras sin Valor Comercial

- Factura pro-forma estableciendo el valor de la muestra.
- Informe de Importación: Para los envíos que exceden los 3000 USD se requiere este documento emitido por el banco central de Chile

Trabajo final de grado

ESPAÑA:

1 Mercado:

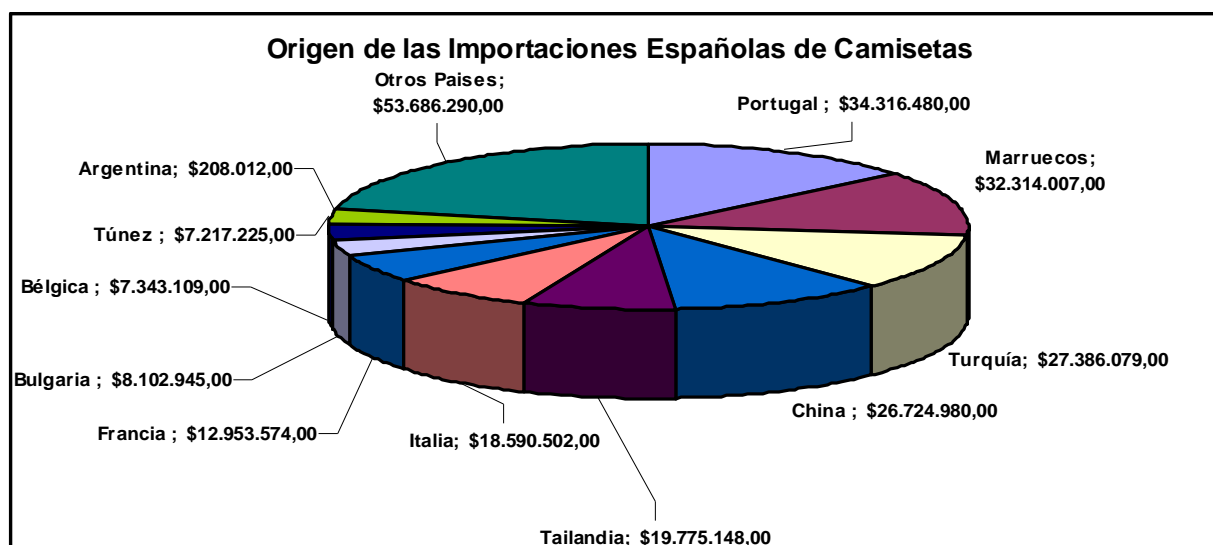
1.1 Importaciones de camisetas:

Las importaciones españolas de camisetas han experimentado un constante crecimiento desde el año 2002 hasta el 2005 a una tasa promedio del 13% aproximadamente, sin embargo este crecimiento sufrió una espectacular aceleración durante el año 2006, alcanzando un crecimiento del 46% respecto al año anterior. Como se verá mas adelante, esto fue en gran parte influenciado por el levantamiento de las barreras cuantitativas ocasionadas por el Acuerdo Sobre Textiles y Vestidos del GATT.



Cuadro 25: Elaboración propia con datos de UN Stats

1.2 Origen de las importaciones:



Cuadro 26: Elaboración propia con datos de UN Stats

Trabajo final de grado

Como se ve, el origen de las importaciones es muy diverso y si bien el mayor proveedor es Portugal, países como Marruecos, Turquía, China y Tailandia, participan con volúmenes significativos, producto de la mencionada liberalización de las barreras cuantitativas.

1.3 Tamaño de Mercado:

Según los datos informados por la Federación Española de Rugby a la IRB, los jugadores inscriptos en sus diferentes asociaciones ascienden a 17637 y se dividen según el siguiente detalle³²:



- Cantidad de Clubes: 210
- Jugadores Federados: 17637
- Cantidad de Referees: 890
- Jugadores Infantiles Masculinos: 1720
- Jugadores Infantiles Femeninos: 94
- Jugadores Juveniles Masculinos: 4180
- Jugadores Juveniles Femeninos: 326
- Jugadores Mayores Masculinos: 10422
- Jugadores Mayores Femeninos: 895
- Total de jugadores masculinos: 16322
- Total Jugadores Femeninos: 1315

Se destaca que la población de jugadores se concentra principalmente en jugadores mayores, con una plataforma muy reducida de jugadores infantiles y/o juveniles, por tanto las expectativas de crecimiento del rugby son bajas en base a la proyección de jugadores.

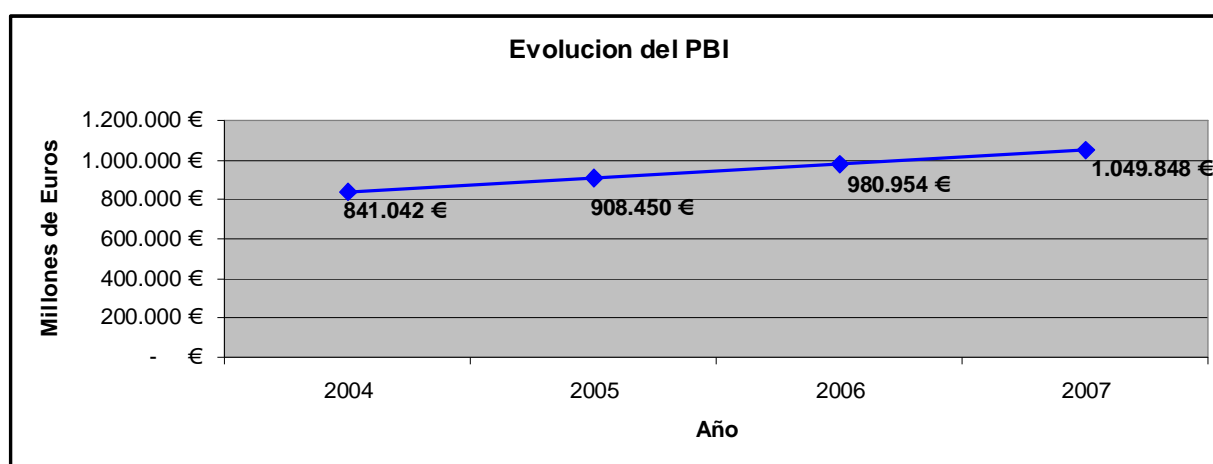
2 Ambiente Económico:

2.1 PIB:

La Economía española ha experimentado un constante crecimiento cercano al 6% anual durante los últimos 5 años y se espera se mantenga esta tendencia incluso a una tasa mayor (7%), en el corriente año

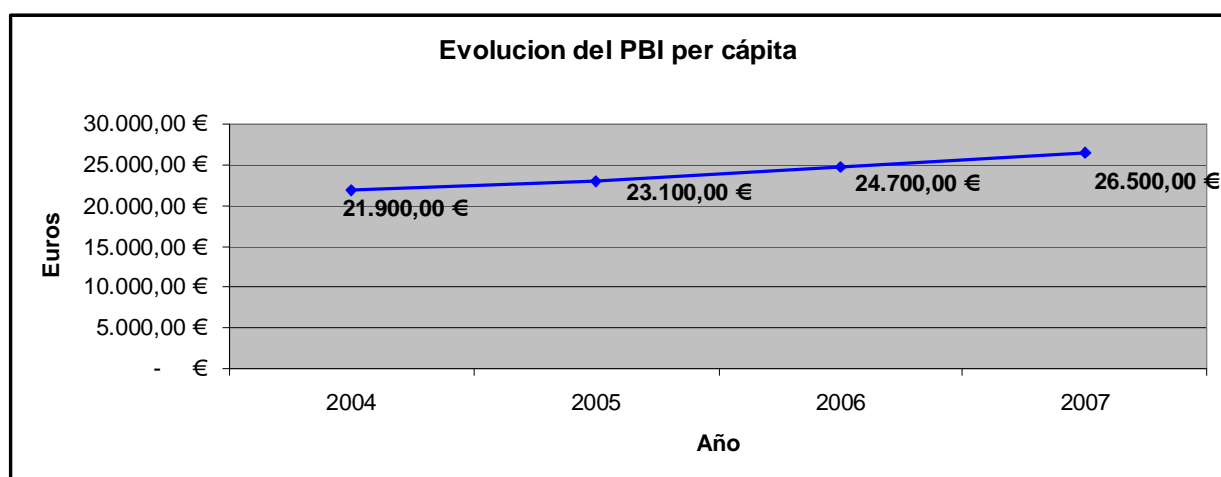
³² Datos obtenidos de la International Rugby Board – www.irb.com – Año 2007

Trabajo final de grado



Cuadro 27: Elaboración propia con datos de EUROSTATS

El PIB per cápita, por su parte ha experimentado una evolución constante también a lo largo de los últimos años, siendo del 7,2 % en el ultimo año.



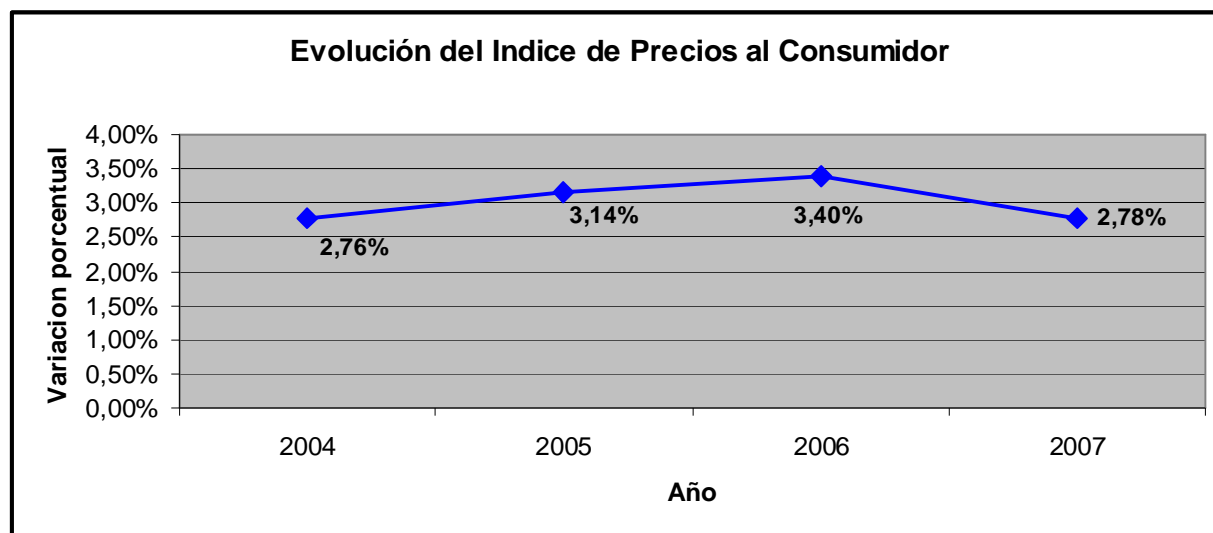
Cuadro 28: Elaboración propia con datos de EUROSTATS

Del análisis de estos dos cuadros se puede inferir que el PBI per cápita experimenta un crecimiento a una tasa mayor de lo que lo hace el PBI, esto quiere decir, que la renta generada por el país crece a una tasa mayor de lo que lo hace la población, aumentando así el poder de compra por habitante anualmente.

2.2 Índice de precios al consumidor:

Respecto al índice de precios al consumidor (Inflación), se puede decir que el comportamiento de esta variable es estable, con índices alrededor del 2% y 3% desde el año 2004.

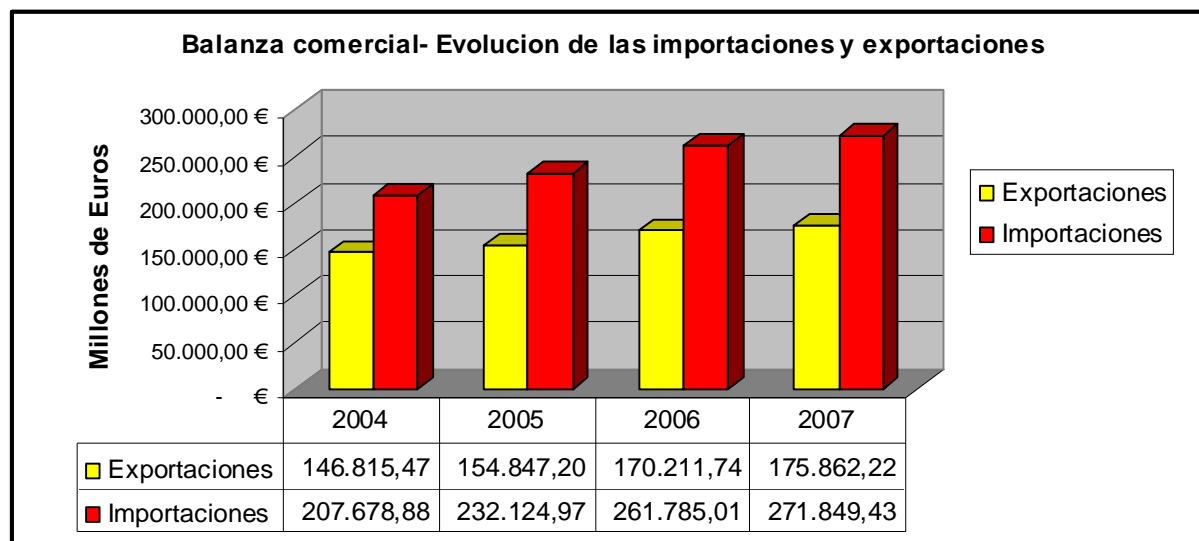
Trabajo final de grado



Cuadro 29: Elaboración propia con datos de EUROSTATS

2.2 Balanza comercial:

La balanza comercial española de bienes presenta un saldo negativo durante el período de análisis, en el último año, las importaciones crecieron a una tasa del 3,8%, mientras que las exportaciones lo hicieron al 2,9 %. Sin embargo el flujo internacional de divisas es positivo para España dado el comportamiento de la balanza comercial de servicios (ver anexo 4).



Cuadro 30: Elaboración propia con datos de Export Help Desk

Entre los principales productos importados en 2006 se encuentran: en primer lugar aceites crudos de petróleo o de minerales bituminosos (excepto condensados de gas natural) con una participación sobre el total de 8,24%; vehículos automóviles proyectados principalmente para transporte de personas; partes y accesorios para vehículos automotores; y gas natural licuado.

Trabajo final de grado

En su gran mayoría los principales productos de exportación de España en 2006 son los correspondientes al sector automotor y sus partes. Fuera del sector automotor se encuentran, medicamentos constituidos por productos mezclados o sin mezclar, preparados para usos terapéuticos o profilácticos, y por último, receptores de TV en color.

3 Ambiente Socio Cultural:

La población total en el 2006 llegó a los 44.708.964 de habitantes, con un crecimiento del 0,08% con respecto al año anterior. Las ciudades españolas con mayor población son Madrid (2,8 millones), Barcelona (1,4 millones), Valencia (739 mil), Sevilla (700 mil), Zaragoza (604 mil) y Málaga 531 mil).

Lo más característico del país es la variedad geográfica y cultural de las regiones que la integran, por lo que se hace difícil describir el clima o las costumbres, ya que estas varían completamente de una zona a otra.

3.1 El Rugby en España:

El público del rugby en España, podemos decir que es de clase social media-alta, y que habita en los grandes centros urbanos del país, distinguiéndose como un deporte practicado mayoritariamente en universidades. La gran mayoría de los clubes o equipos se localizan en las regiones de Madrid, Andalucía, Cataluña. La influencia del rugby argentino, en este caso es muy alta debido a la gran cantidad de inmigrantes argentinos jugando en sus ligas llegando a contar con 2 jugadores en el seleccionado mayor español.

4 Ambiente Legal:

El sector se encuentra en un proceso de liberalización progresiva como consecuencia de la aplicación del Acuerdo sobre Textiles y Vestido (ATV), que estableció la integración antes del 1 de enero del año 2.005, del sector textil-confección en las normas y disciplinas normales del GATT. Con el fin de evitar efectos perniciosos sobre la industria de los países importadores, el Acuerdo fijó plazos para que la eliminación de las restricciones cuantitativas se hiciera de forma escalonada. Un primer grupo de productos fue integrado el 1 de enero de 1.995, un segundo grupo el 1 de enero de 1.998 y un tercer grupo el 1 de enero de 2002. Finalmente, el 1 de enero del 2.005 se integraron en el GATT de 1.994 todos los productos textiles y de confección no integrados anteriormente, tras haberse eliminado todas las restricciones.

4.1 Acuerdo de integración económica con España:

MERCOSUR

El marco jurídico básico de las relaciones comerciales entre la UE y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) se recoge en el Acuerdo Marco Interregional de Cooperación entre la Comunidad Europea y sus Estados Miembros, por una parte, y el Mercado Común del Sur y sus Estados partes, por otra. Este Acuerdo fue firmado el 15 de diciembre de 1995, fue aplicado de

Trabajo final de grado

forma anticipada desde el 1 de enero de 1996 y entró en vigor de forma definitiva el 1 de julio de 1999.

En el ámbito comercial, además de intensificar las relaciones, el objetivo es preparar la liberalización progresiva y recíproca de los intercambios. Se establece un diálogo económico y comercial de carácter periódico. Los ámbitos principales de cooperación son:

- el acceso al mercado, la liberalización de los intercambios y las disciplinas comerciales;
- las relaciones comerciales con terceros países;
- la compatibilidad de los intercambios con las normas de la Organización Mundial del Comercio (OMC);
- la determinación de los productos sensibles y de los productos prioritarios;
- la cooperación y el intercambio de información en materia de servicios.

Para los productos agrícolas e industriales, las partes convienen en cooperar para acercar sus políticas de calidad y de reconocimiento de la conformidad. Examinan la posibilidad de entablar negociaciones para celebrar acuerdos sobre el reconocimiento mutuo.

En materia aduanera, el objetivo es cooperar para reforzar las estructuras aduaneras y mejorar su funcionamiento para consolidar el marco jurídico de sus relaciones comerciales.

Los países del MERCOSUR son beneficiarios del Sistema de Preferencias Generalizadas (SPG) comunitario que permite el acceso al mercado comunitario en condiciones preferenciales a los productos provenientes de países en vías de desarrollo (PVDs).

4.2 Aranceles de importación:

Arancel Sistema de Preferencias Generalizadas SPG: 9,6%. Para acogerse a este régimen es necesaria la presentación de certificado de origen de la mercadería.

4.3 Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Este impuesto grava indistintamente a los productos importados y a los de producción nacional. La tasa es del 16% y se aplica, en las importaciones, sobre el valor aduanero adicionado de los derechos de aduana.

4.4 Exigencias específicas:

- Etiquetado de productos textiles: Debe informarse la composición de los productos, la misma debe ser en español y debe contener entre los datos mas destacados: nombre y dirección del productor, y del importador, CUIT del importador, y origen de la mercadería.
- Etiquetado ecológico para productos textiles: Los productos orgánicos, o con la denominación "Eco", son productos cuya producción no tienen un impacto en el medio ambiente, y requieren de una certificación que lo compruebe, para que los consumidores al pagar un precio superior por estos productos, se aseguren que el producto fue diseñado, producido y empacado, de una forma amigable con el medio ambiente. Las

Trabajo final de grado

etiquetas ecológicas tienen como objetivo el ofrecer al consumidor la posibilidad de poder elegir productos cuyo diseño, producción, envasado y desechado al final de su vida, se realiza respetando las normas medioambientales. El uso de tales etiquetas alienta a las industrias de producción y transformación a hacer un uso más sostenible de los recursos naturales. En España las “Comunidades Autónomas” designan el organismo competente para recibir aplicaciones de etiquetado Ecológico. El organismo competente a nivel nacional es la *Dirección General de Calidad y Evaluación Ambiental* dependiente del *Ministerio de Medio Ambiente*.

4.5 Documentos Requeridos Para Ingreso de Mercancías:

- Factura comercial
- Documentos de transporte
- Lista de carga.
- Declaración del valor en aduana
- Documento Único Administrativo (DUA).
- Seguro de transporte.

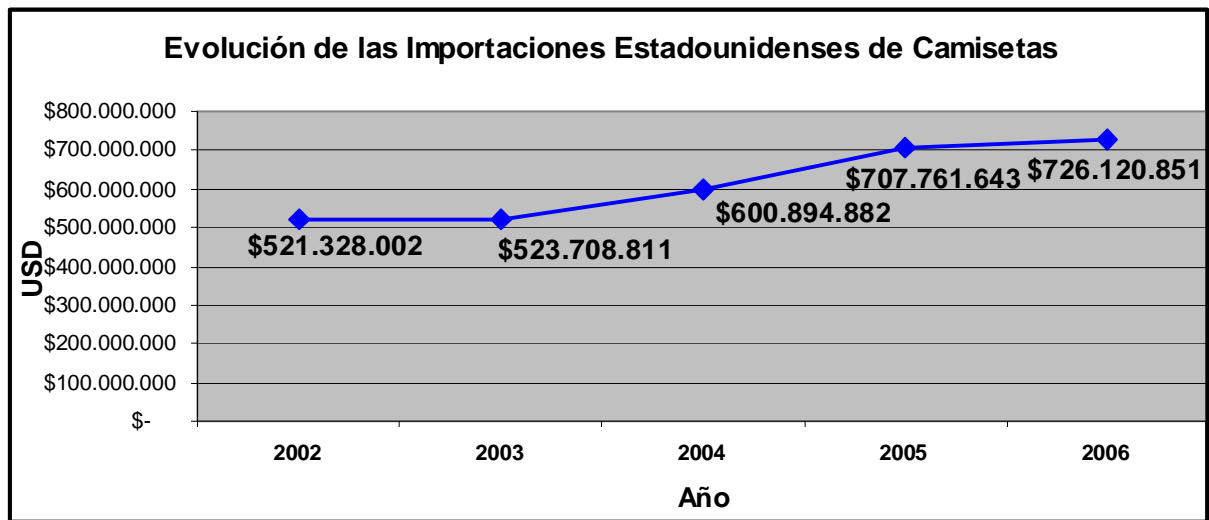
Trabajo final de grado

ESTADOS UNIDOS:

1 Mercado:

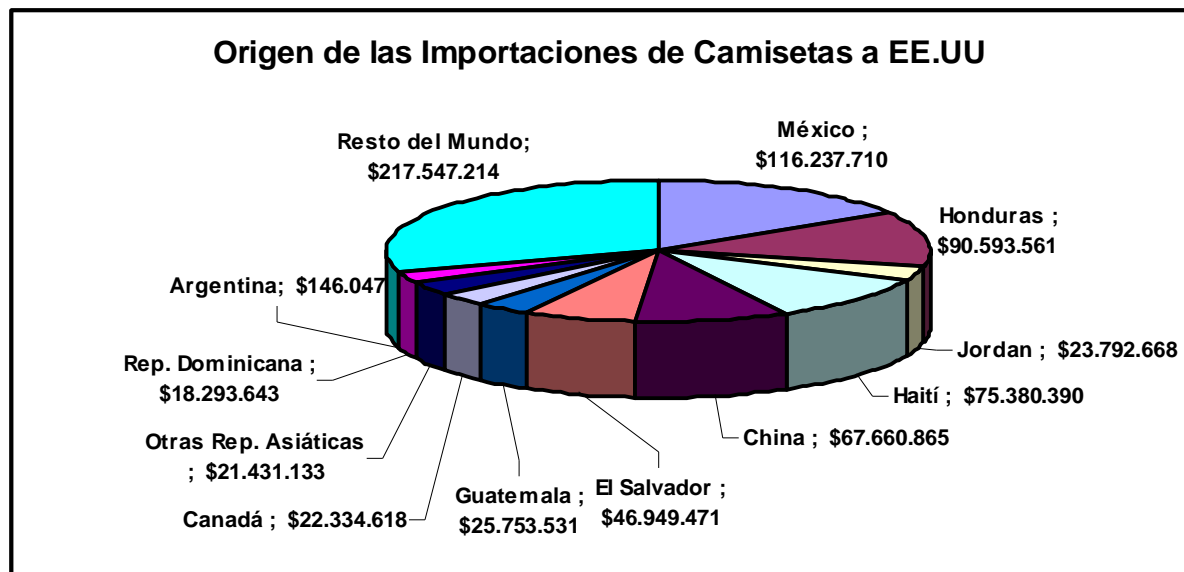
1.1 Importaciones de camisetas.

Las importaciones de camisetas a Estados Unidos han experimentado un constante crecimiento, en los últimos 5 años, como todos los países desarrollados ha experimentado el mayor crecimiento luego de la liberación total de las barreras impuestas por el Acuerdo sobre Textiles y Vestido (ATV) del GATT en 2005:



Cuadro 31: Elaboración propia con datos de UN Stats

1.2 Origen de las importaciones:



Cuadro 32: Elaboración propia con datos de UN Stats

Estados Unidos ha celebrado diversos tratados internacionales, como el Caribbean Basin Initiative - CBI - (con Costa Rica, El Salvador, Honduras, República Dominicana, entre otros) o el NAFTA (con México y Canadá), a través de los cuales exime del pago de aranceles

Trabajo final de grado

a determinados productos provenientes de los mencionados Estados, esto los coloca en una situación de privilegio y ha permitido el ingreso de productos de estos países a tarifas mas competitivas.

1.3 Tamaño de Mercado:

Para evaluar el tamaño del mercado de indumentaria para la práctica de rugby, analizaremos la cantidad de jugadores y clubes inscriptos en la USA Rugby.³³



- Cantidad de Equipos: 570
- Jugadores Federados: 63254
- Cantidad de Referees: 815
- Jugadores Infantiles Masculinos: 783
- Jugadores Infantiles Femeninos: 180
- Jugadores Juveniles Masculinos: 16603
- Jugadores Juveniles Femeninos: 7050
- Jugadores Mayores Masculinos: 28457
- Jugadores Mayores Femeninos: 10181
- Total de jugadores masculinos: 45843
- Total Jugadores Femeninos: 17411

El rugby en Estado Unidos es un deporte practicado básicamente en colegios secundarios y universidades, prueba de ellos es el bajo número de jugadores infantiles. Los jóvenes empiezan a jugar rugby en el colegio secundario y lo continúan en la universidad, no hay prácticamente clubes. Otro aspecto para resaltar dado este esquema, es el gran desarrollo del rugby femenino, que lo hace potencia a nivel internacional.

2 Ambiente Económico:

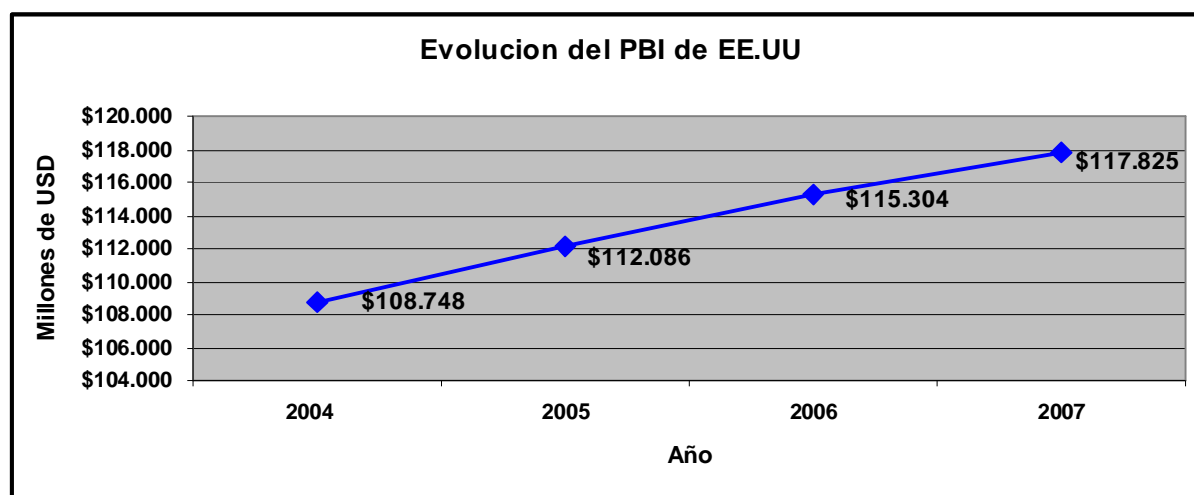
2.1 PIB:

EL PBI de Estados Unidos viene experimentando un crecimiento cada vez menor año a año, de un 3.7% de crecimiento en el año 2005, se paso a una suba de 2.6% en 2006 y luego

³³ Datos obtenidos de la International Rugby Board – www.irb.com – Año 2007

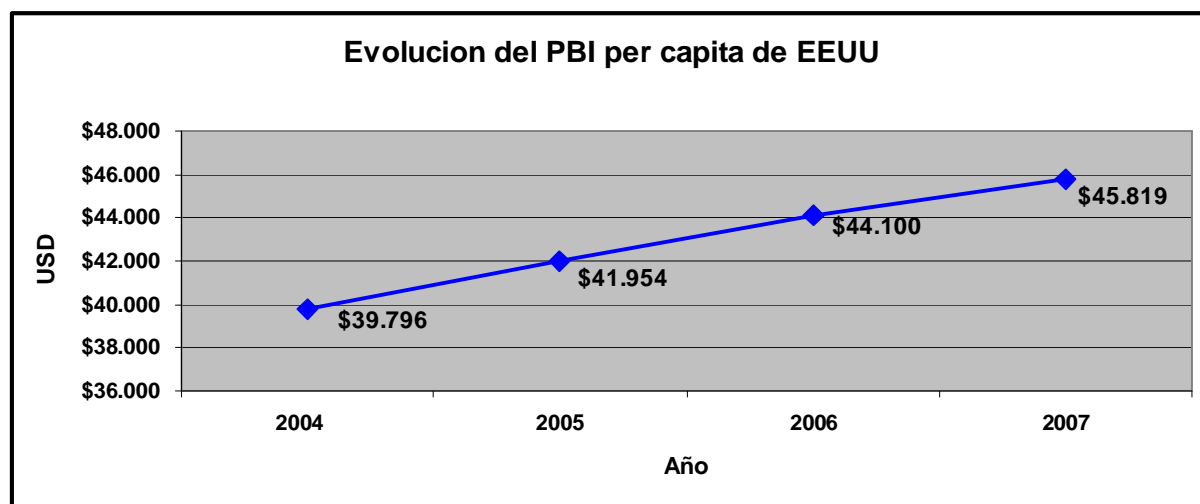
Trabajo final de grado

en el año 2007, el crecimiento fue del 1,7%. En Estados Unidos, la expansión perdió ímpetu, golpeada por la fuerte desaceleración del mercado de la vivienda.



Cuadro 33: Elaboración propia con datos de US Department of Commerce.

Lógicamente esto también repercutió en el crecimiento del PBI per capita que fue disminuyendo año a año su ritmo de crecimiento alcanzando en el 2007 un crecimiento del 3,7 %.

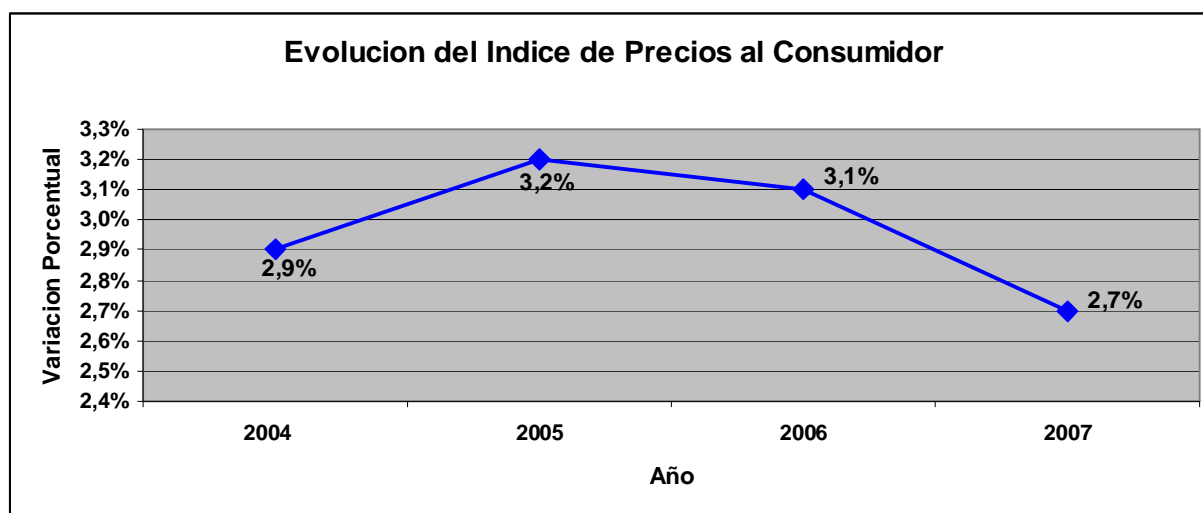


Cuadro 34: Elaboración propia con datos de US Department of Commerce.

2.2 Índice de precios al consumidor:

Respecto al índice de precios al consumidor (Inflación), se puede decir que el comportamiento de esta variable es estable, con índices alrededor del 3,2 y el 2,7 % desde el año 2004.

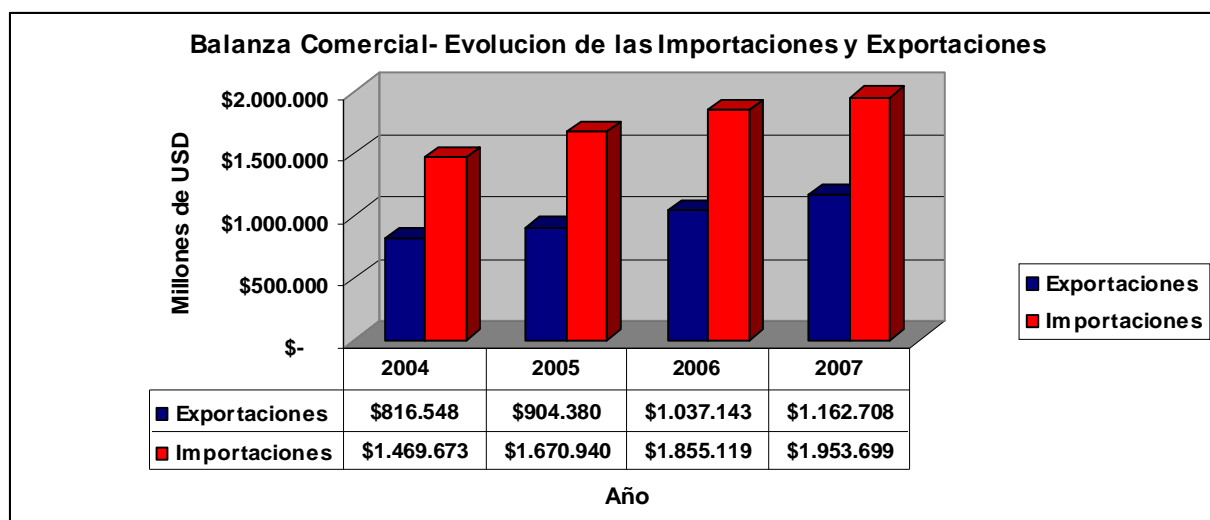
Trabajo final de grado



Cuadro 35: Elaboración propia con datos de US Department of Commerce

2.3 Balanza comercial:

El comportamiento de la balanza comercial a lo largo de los últimos cuatro años ha presentado déficit creciente, al pasar de US\$ 653.126 millones en 2004 a US\$ 790.991 millones en 2007. En el último año, el déficit de la balanza comercial se disminuyó US\$26.985 millones con respecto al año anterior, motivado por el mayor aumento de las exportaciones frente a las importaciones.



Cuadro 36: Elaboración propia con datos de US International Trade Commission

Entre los principales productos importados se encuentran: aceites crudos de petróleo con una participación respecto del total importado de 11,93%; automóviles de turismo para transporte de personas de cilindrada superior a 3000 cm³; aceites de petróleo livianos; aceites de petróleo medios y sus preparaciones, entre otros. Los 10 principales productos importados por Estados Unidos concentran el 29,31% del total.

Trabajo final de grado

Entre los principales productos de exportación se encuentran: aviones y demás aeronaves con una participación respecto al total vendido de 3,95%; circuitos integrados monolíticos digitales con 3,55%; partes y accesorios de computadores con 2,14%; automóviles de turismo con 2,04%; partes de aviones y helicópteros con 1,95%, entre otros.

3 Ambiente Socio Cultural:

Las estimaciones de mayo de 2007, realizadas por el Census Bureau son de 301.787.083 personas. La población estadounidense es muy diversa. Los hispanos siguieron siendo el mayor grupo minoritario, con 44.3 millones el 1 de julio de 2006, el 14.8% de la población total. Las personas de raza negra fueron el segundo grupo minoritario, con un total de 40.2 millones en 2006, le siguieron las personas de raza asiática (14.9 millones), los indios americanos y nativos de Alaska (4.5 millones), y los nativos de Hawai y otras islas del Pacífico (1 millón). La población total de blancos no hispanos que no indicaron otra raza fue de 198.7 millones en 2006.

3.1 El Rugby en EE.UU.:

Como dijimos anteriormente el rugby en Estados Unidos se practica mayormente en colegios y universidades, por lo tanto participan en este deporte miembros de distintas clases sociales.

La influencia del rugby argentino en Estados Unidos es prácticamente nula, no hay jugadores en sus ligas ni existe algún otro tipo de vínculo con nuestro país en materia de rugby. Estados Unidos se nutre en gran medida del rugby europeo, predominantemente de Inglaterra, de donde trae entrenadores para que dirijan en sus equipos universitarios.

4 Ambiente Legal:

4.1 Acuerdo de integración económica con Estados Unidos:

Sistema Generalizado de Preferencias (SGP)

El Sistema General de Preferencias - SGP, dispone que determinadas mercancías de países y territorios en vías de desarrollo, independientes o no, ingresen sin pago de derechos de aduana, a fin de fomentar su crecimiento económico. Este programa lo estableció Estados Unidos en virtud de la Ley de Comercio Internacional de 1974, la cual entró en vigor el 1 de enero de 1976.

Acuerdo Estados Unidos - MERCOSUR

Este acuerdo se inscribe en el marco más amplio de la Inicitativa para las Américas. Fue suscrito 19 de junio de 1991 en Washington y en su artículo 1º dice que "se establecerá un Consejo sobre Comercio e Inversiones". Este Consejo estará compuesto por representantes de los cinco países. Con relación al comercio se reconoció la necesidad de eliminar barreras

Trabajo final de grado

no arancelarias, la importancia de proteger los derechos de propiedad intelectual y de lograr la liberalización mundial del comercio agrícola. Se concretó la voluntad de las cinco partes de avanzar en un proceso gradual de reducción de aranceles, pero no se establecieron porcentajes, ni se fijaron plazos para esa reducción.

4.2 Aranceles de importación:

Arancel Sistema de Preferencias Generalizadas SPG: NO APLICABLE

Arancel General países OMC: 16%.

4.3 Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Cada Estado es autónomo para determinar la tasa del impuesto a las ventas, es decir, depende del Estado de ingreso, la tarifa establecida, sin embargo, la tarifa promedio es del 6% sobre el valor total de la mercancía.

4.4 Exigencias específicas:

Etiquetado de productos textiles: El cumplimiento de las normas de etiquetado es una condición imprescindible no sólo para la nacionalización del producto sino también para la venta al por menor. Las mismas normas que rigen para los productores domésticos tienen vigencia para los productos importados.

Resumidamente, tales normas establecen:

- Las etiquetas deben ser colocadas en un lugar visible, pegadas al objeto en forma firme.
- No hay restricciones en cuanto al tipo de materiales a utilizar pero éstos deben ser duraderos.
- Las etiquetas deben contener información precisa sobre:
 - **País de origen:** es obligatorio indicar el nombre del país en que el artículo fue producido.
 - **Composición:** en lo que a la composición se refiere debe cumplirse las regulaciones internas al respecto, la misma exige que la descripción debe responder exactamente al material utilizado. Si por ejemplo el producto tiene la superficie exterior de un material y el interior de otra debe indicarse apropiadamente. Los productos que no responden a estas características, no pueden ser vendidos ni distribuidos en el territorio de los EEUU.

4.5 Documentos Requeridos Para Ingreso de Mercancías:

- Factura original
- Conocimiento de embarque/Guía aérea
- Certificado de origen
- Otros certificados: Cualquier otro certificado de producción, especificaciones, certificados de calidad u otros similares quedan bajo la negociación entre el comprador y el vendedor. La Aduana de los Estados Unidos no toma parte de esta clase de requisitos.



Trabajo final de grado

ANEXO 5



Trabajo final de grado

ANEXO 6



Trabajo final de grado

BIBLIOGRAFÍA

Trabajo final de grado

BIBLIOGRAFÍA:

- Kotler, Philip (2001) Dirección de Marketing. Edición Milenio. Prentice Hall. Estados Unidos-
- Rafael Muñiz (2001) Marketing en el siglo 21. Centro de Estudios Financieros. Madrid-
- Gil Robles (1991) "Marketing Internacional" Ed. ESIC. Madrid, España-
- H. Chee y R. Harris (1988). Global Marketing Strategies. Financial Times Pitman Publishing. Londres, Inglaterra-
- Ledesma, Carlos (1997). Nuevos Principios de Comercio Internacional. 5ta Edición. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina
- Aldo Fratalocchi (1997) Como Exportar e Importar. Calculo del costo y del precio internacional. Ed. Aplicación Tributaria 1997- Buenos Aires-
- Miguel Santasmases y Francisca Sanchez (2000) Marketing, conceptos y Estrategias. Ediciones Pirámide, Madrid
- Corinne Pasco Berho (1997). Marketing Internacional. Editorial Dunod, Francia-
- Juan Carlos Márquez Sosa (1997). Comercio Exterior. 2da Edición. Ediciones Eudecor. Córdoba
- Castello H. El sistema de promoción de exportaciones en Argentina. 2002. Argentina,
- D. Ball y Mc Culloch- 1996- "Negocios Internacionales", Ed Irwin, Madrid,
- I.R. Van Wood y Kim Robertson – "Evaluating International Market", International Marketing Review. MVB University, 1999, Irlanda
- Moreno, José María (1995). Marketing Internacional. 2da edición. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina.
- J. Jeanet y A.Hennessey: Global Marketing Strategies, 1992, Ed Houghton Mifflin, Boston
- Héctor Félix Arese- Marketing y Comercio Internacional: Modelo para el Diseño Estratégico- Ed Norma 2003, Buenos Aires
- Fundación EXPORT AR, "Claves para exportar, Manual del Exportador Argentino" Ed. Nuevo Hacer, 1997. Buenos Aires.
- Peter Delgado- EL ABC SOCIOCULTURAL PARA NEGOCIAR CON ITALIA: Mayo 2007: <http://www.mktglobal.iteso.mx>
- Web site MC3: www.mc3.com.ar
- Web site Cámara de Comercio Exterior de Córdoba : www.cacomext.com.ar
- Web site UN stats (COMTRADE): <http://comtrade.un.org>
- Web site IRB (International Rugby Board): www.irb.com
- Web site ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración): <http://www.aladi.org>
- Web site Proexport Colombia: www.proexport.com.co
- Web site Argentina Trade Net: www.argentinatradenet.gov.ar



Trabajo final de grado

- Web Site EUROSTATS: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
- Web Site Europe Export Help Desk: <http://exporthelp.europa.eu>
- Web Site Bureau of Economic Analysis- US Department of commerce: <http://www.bea.gov/>