



Especialización en Ingeniería Gerencial

Seminario Integrador

Trabajo Práctico Final

“Plan de exportación de Garbanzos”

Alumno: Carmelo Cesar Laise

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2017

ÍNDICE

TEMA	Página
Resumen ejecutivo	3
Introducción	5
Capítulo 1- Descripción del negocio	6
Reseña Histórica	7
Misión - Visión	7
Valores corporativos	8
Objetivos	8
Formas de Organización	8
Aspectos legales, financieros y contables	8
Estructura Organizacional - Cuerpo Directivo	9
Descripción del producto	10
Capítulo 2- Análisis del Mercado (PEST)	21
Mercado META	40
Análisis de la Competencia	41
Competencia internacional	45
Análisis FODA	51
Barreras de acceso al mercado	53
Proyección de ventas	56
Estrategia genérica	57
Estrategia de ingreso al mercado META	57
Capítulo 3- Estrategia de Comercialización	58
Estrategia de Distribución	63
Estrategia de Promoción	68
Estrategia de Precio	72
Capítulo 4- Operaciones	77
Capítulo 5- Riesgos críticos	82
Capítulo 6- Requerimientos de Inversión, financiamiento del proyecto y otras consideraciones	85
Evaluación del riesgo, estimación tasa de corte y análisis de sensibilidad	89
Conclusiones financieras	93
Capítulo 7- Conclusión	94
Bibliografía	96
ANEXO: Evaluación ECONOMICO-FINANCIERA	97
WACC	98
Proyecciones	100

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo desarrollaremos un proyecto que consiste en la creación de una nueva unidad de negocios dentro de la empresa Cor Agro S.A. Con la creación de esta nueva unidad, buscaremos generar un mayor valor para la empresa, aumentando la rentabilidad que ésta ofrece a sus inversores e incentivando el crecimiento de la misma en el mercado internacional.

La empresa Cor Agro S.A. es una empresa de 20 años de experiencia en el mercado local en la venta de agroquímicos y semillas. La misma cuenta con campos en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y La Pampa.

El proyecto consiste en la producción de garbanzo de la variedad Kabuli en los campos que la empresa posee en la provincia de Córdoba. Es importante destacar que estos campos están situados en el área con mejores ventajas geográficas del país para la producción del garbanzo, y sumado el conocimiento de la empresa en agroquímicos y semillas garantizan un producto de buena calidad y atractivo para el mercado internacional. Adicionalmente nuestra empresa utilizará sus otros campos como respaldo ante posibles problemas meteorológicos en la provincia de Córdoba.

Este producto se ofrecerá durante el primer año en las variedades de 7, 8 y 9 milímetros, agregando en los siguientes años del proyecto la harina de garbanzo y un snack para ampliar la línea de productos. El garbanzo será ofrecido en el mercado de destino envasado en bolsas de 500 gramos, listo para retail, lo que constituye una ventaja para el importador, ya que esto evitará la necesidad de clasificar y empaquetar el producto en destino.

El mercado seleccionado para la inserción internacional de nuestra empresa es Turquía. Este país ha demostrado un crecimiento constante en los últimos años que lo hace un destino atractivo para las exportaciones de la empresa. Por otra parte, Turquía cuenta con un alto consumo de garbanzo de variedad Kabuli, y como se demostrará en el desarrollo del presente trabajo, su nivel de producción de garbanzo ha caído en los últimos años, generando una demanda insatisfecha para nuestro producto. Otro aspecto importante a considerar es la ventaja que nos ofrece la contra estación, cuyo efecto genera que el momento de la cosecha del garbanzo en Argentina coincide con la época de escasez en Turquía.

El objetivo del proyecto es introducir al mercado turco 1.600 toneladas de garbanzo durante el primer año, lo que equivale a un monto de ventas CIF Mersin de \$6.600.000 pesos argentinos y una participación de mercado del 0,3%. Para los siguientes años del proyecto se buscará ampliar dicha participación en 0.3% por

año, logrando en el quinto año del proyecto una participación del 1.5% del mercado y una venta aproximada de 8.000 toneladas, equivalente a un monto CIF Mersin aproximado de \$34.000.000 pesos.

La estrategia que utilizaremos para la comercialización de los productos en Turquía será la de diferenciación. Lo que nos permite utilizar esta estrategia es la calidad del producto ofrecido, y el envasado listo para retail, que junto con una comunicación adecuada hacia el canal de distribución y al consumidor, generará una buena percepción del producto. El método de introducción al mercado será el de exportación directa. Para esto trabajaremos con la firma Ecoturca, que actuará como socio comercial en destino realizando la importación del producto y ofreciéndolo a los siguientes agentes del canal de distribución.

A continuación resumiremos los puntos claves de la estrategia de marketing:

- Producto: El garbanzo ofrecido por la empresa es muy atractivo para el mercado de destino, ya que cuenta con características de calidad buscadas en Turquía. El envase deberá ser transparente para que el consumidor pueda apreciar el color y calidad del producto. A lo largo del proyecto se ampliará la línea de productos.
- Distribución: La distribución se realizará mediante el canal largo. Así el canal contará con un importador, mayoristas y minoristas en destino. Teniendo en cuenta las características del mercado de destino, caracterizado por una gran cantidad de negocios minoristas pequeños, es importante llegar a la mayor cantidad de negocios minoristas como sea posible para lograr el volumen de ventas deseado.
- Promoción: Se utilizará la estrategia de empuje, que se basa en la promoción del producto a través del canal de distribución. Las acciones de promoción serán conjuntas con nuestro socio comercial en destino.
- Precio: Se utilizará la estrategia de desceme, procurando llegar al mercado con un precio alto pero a su vez buscando que el producto no sea el más caro del mercado. El precio unitario en destino por bolsa será de £3,19 liras turcas, equivalente a \$1,77 dólares de Estados Unidos.

Cabe destacar que el proyecto es financieramente viable, y cuenta con un nivel de sensibilidad acorde a las posibles fluctuaciones económicas que se puedan dar en los mercados de origen y destino. Se estima que la inversión inicial del proyecto será de aproximadamente \$5.900.000 pesos, que será financiada en un 50% con capital propio y el 50% restante con préstamos bancarios. Se ofrecerá a los inversores una rentabilidad del 24,34%, siendo la rentabilidad total del proyecto del 26,29%.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación buscará generar un plan de negocio realista y con posibilidades ciertas de ser llevado a cabo. Constará en la inserción internacional de la empresa Cor Agro S.A que, hasta el momento, se encuentra correctamente insertada en el mercado local argentino.

Con fin de desarrollar dicho plan de negocio, se presentan 6 capítulos:

1. En el primer capítulo se brindarán datos relevantes de la empresa objeto de la investigación, y se desarrollará en detalle las características del producto que esta comercializa.
2. En el segundo capítulo se realizará un análisis completo del mercado meta para la inserción de la empresa, teniendo en cuenta tanto las características del mismo, como las empresas competidoras con las que se deberá enfrentar en destino.
3. En el tercer capítulo se desarrollará la estrategia de comercialización que deberá realizar la empresa en el mercado meta. Se detallarán los aspectos relevantes al desarrollo del producto y las posibles adaptaciones que se deberán realizar al mismo para su correcta inserción. A la vez se desarrollaran las estrategias de promoción, distribución y el nivel deseado de precio al que se comercializará.
4. En el cuarto capítulo se detallarán las operaciones que la empresa deberá llevar a cabo en la práctica, teniendo en cuenta la estrategia diseñada en el capítulo anterior.
5. En el quinto capítulo se evaluarán los riesgos del proyecto, detallando los planes de contingencia adecuados para cada caso.
6. En el sexto capítulo se realizarán las estimaciones financieras, donde se deberá comprobar la viabilidad del proyecto y generar una estimación de la rentabilidad que el mismo generará al posible inversor.
7. Finalmente se realizará una conclusión de todo lo expuesto en el trabajo, indicando los puntos críticos del plan de negocio y los detalles más importantes del mismo.

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El cultivo de garbanzo no es un mercado muy desarrollado en Argentina, pero se destaca una gran oportunidad de negocio gracias al comportamiento dinámico que viene teniendo en los últimos años.

El concepto de negocio consiste en un proyecto de 5 años basado en la exportación de garbanzos de variedad tipo Kabuli en distintas presentaciones, con mercado de destino Turquía.

Para llevar a cabo este proyecto la empresa deberá desarrollar una nueva unidad de negocio que cuente con el control de las actividades inherentes a la producción, acondicionamiento y comercialización de garbanzo. Para ello Cor Agro realizará por cuenta propia la producción, tercerizando el proceso de envasado y efectuará la comercialización en el mercado de destino de manera conjunta con el socio comercial Eco Turca.

Se divisa una oportunidad de éxito en el negocio en base a que los competidores mundiales en el mercado de garbanzo suelen enfocar sus esfuerzos en aumentar sus rentabilidades a partir de la comercialización de grande volúmenes, descuidando así la posibilidad de generar mayor rentabilidad a través de la generación de un valor agregado en el producto. Por lo dicho anteriormente se puede identificar un sector de la oferta de garbanzo que no está desarrollado.

Adicionalmente se ha detectado una disminución de la producción de garbanzo en Turquía mientras que el consumo se mantuvo constante, con un leve aumento en los últimos años. Esto genera una demanda insatisfecha, que se refleja en una oportunidad de negocio.

Como conclusión se considera este negocio como oportuno, con una posibilidad cierta de ser llevado a cabo.

RESEÑA HISTÓRICA

Cor Agro S.A. fue creada en el año 1992 en la provincia de Córdoba, en la localidad de Río Primero, a 50 kilómetros de la capital. Comenzó a operar en el mercado agropecuario con su línea de productos, en primera instancia con los agroquímicos y fertilizantes e incorporó a su oferta luego de 5 años, las semillas. Sus operaciones en el mercado internacional comenzaron a los 5 años de su creación pero sólo concentrándose en la importación de insumos para la producción.

Con el objetivo inicial de generar valor agregado en la producción y el negocio agropecuario, la empresa desarrolló a lo largo de su historia una amplia gama de insumos agropecuarios destinados a controlar calidad y eficiencia en la producción. El portafolio de la empresa incluye fertilizantes, herbicidas, insecticidas, funguicidas, y otros productos que ayudan al control de los insectos y hongos.

Apoyado en un grupo de profesionales aptos para brindar los servicios necesarios y aplicar de la mejor forma los recursos de la empresa, fue creciendo a lo largo de los años, atrayendo nuevos clientes y fidelizando a los existentes.

Alentada por el crecimiento de la empresa y analizando las posibilidades latentes en el sector, se comenzó a desarrollar una nueva unidad de negocio dedicada a la producción y comercialización de productos agrícolas tales como lino, sorgo, trigo, maíz, lentejas, entre otros.

Durante el transcurso del año 2016, la empresa ha decidido lanzarse a la producción de garbanzo para exportación. Esta decisión se tomó en base a la búsqueda de alternativas a la plantación de trigo así como al aprovechamiento del crecimiento de la demanda y el mercado del garbanzo. Para el mes de diciembre, época de cosecha del garbanzo, la empresa contará con 1.600 toneladas de producto para exportar.

MISIÓN

La misión es abastecer a nuestros clientes con alimentos e insumos de alta calidad y de manera eficiente además de identificar los cambios en el consumo para comercializar nuevos productos.

VISIÓN

Ser una empresa proveedor de alimentos líder en los mercados que opere, brindando a los clientes productos de la más alta calidad. Mantener un crecimiento continuo y aumentar la participación en los mercados internacionales garantizando una rentabilidad sostenida para todos los que componen.

VALORES CORPORATIVOS

“Convicción por lo que hacemos y espíritu emprendedor, buscando superarnos día a día, siempre asumiendo responsabilidad tanto social como ambiental.

Basando nuestra ética empresarial en el respeto por las personas que trabajan en la empresa, proveedores, clientes y demás individuos.

Comprometiéndonos con las obligaciones asumidas y priorizando la calidad de nuestros productos a comercializar.”

OBJETIVOS

Penetrar en el mercado turco del garbanzo, con una participación del 0.3% para el primer año. Incrementar dicha participación hasta lograr llegar al 1.5% del mercado Turco de garbanzos hacia el final del proyecto.

Establecer en el mercado de destino, Turquía, una alianza estratégica con el importador Eco Turca. Ampliar la variedad de producto ofrecido, agregando harina de garbanzo en un plazo de dos años y a partir del tercero, un snack.

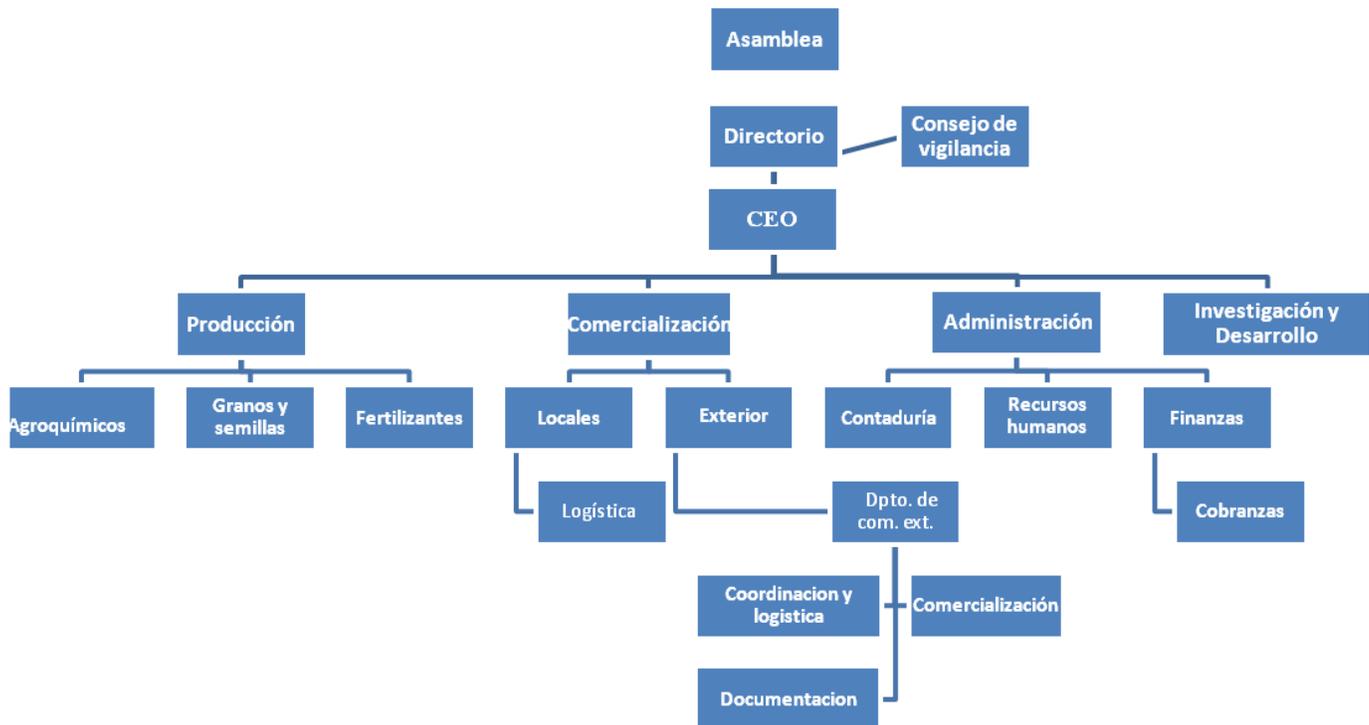
FORMA DE ORGANIZACIÓN

La tipología legal de la compañía corresponde a una Sociedad Anónima cerrada. La distribución de los distintos cargos está explicada en el punto: Cuerpo Directivo.

ASPECTOS LEGALES, FINANCIEROS Y CONTABLES

La empresa no posee embargos judiciales. Presenta estabilidad económica y sus estados contables no atribuyen irregularidades

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA



CUERPO DIRECTIVO

La toma de decisiones dentro de la empresa sigue la forma tradicional de una Sociedad Anónima de las características descritas anteriormente.

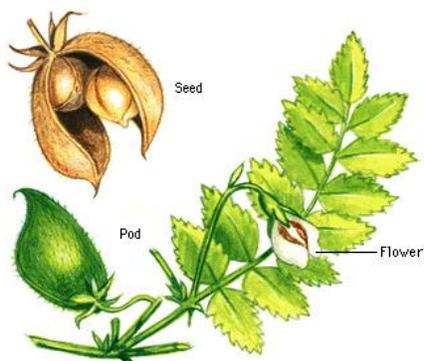
En la cúspide se encuentra la asamblea como órgano de gobierno integrado por accionistas. Inmediatamente por debajo, como órgano de administración, está el directorio integrado por 1 abogado y 2 contadores que son las manos de la asamblea como también sus consejeros.

Al directorio responde inmediatamente un presidente de la compañía nombrado por la asamblea que no es el presidente de ésta. El rol del CEO es la armonización y coordinación del funcionamiento de la compañía.

Por último, los gerentes de los 4 departamentos responden al presidente de la compañía aunque tienen, en líneas generales, poder de decisión ilimitado dentro de sus áreas.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

GARBANZOS DE TIPO KABULI¹



El garbanzo es una legumbre que se produce a nivel mundial. Nace de una planta de una altura aproximada de 50 centímetros, que cuenta con un tallo principal delgado donde crecen las flores de la planta. Dentro de dichas flores, que pueden ser de color blanco, rosa o púrpura, se crea una vaina que suene contener dos o tres semillas redondeadas. Estas semillas son lo que se conoce como garbanzo. La cosecha del garbanzo generalmente se produce en primavera. Cuenta con importantes cualidades culinarias y nutritivas, por lo que suele ser utilizado para distintos platos alimenticios, especialmente en los países de origen musulmán.

Existen distintas variedades de garbanzos, pero las más comercializadas son las siguientes:

- ✓ DESI: es el garbanzo de mayor producción mundial, se produce mayormente en India, siendo éste país el mayor productor mundial de garbanzos. Los granos son de tamaño pequeño y color más oscuro.
- ✓ KABULI: esta variedad de garbanzo es la segunda en importancia a nivel mundial. Es producida en México, Australia y Turquía entre otros países además de Argentina. Los granos son de mayor tamaño que en las otras variedades, y su forma es redondeada y arrugada. Su color es más claro

¹ <http://www.todoagro.com.ar/noticias/nota.asp?nid=20293>
http://www.agronoa.com.ar/noticias_desc.php?id=9967&catid=15
<http://www.botanical-online.com/garbanzos.htm>

Fuente: Blog Vida a lo verde. < mplantasyvida.blogspot.com > [Consulta: 29 ago. 2016].

que el de la variedad Desi. El garbanzo de tipo Kabuli es también el más utilizado para consumo humano en los países musulmanes.

- ✓ GULABI: son granos de tamaño mediano y color más claro. Ésta es la tercera variedad en importancia a nivel mundial.

Como se indicó anteriormente, la producción de garbanzo en Argentina es del tipo Kabuli.

La empresa producirá garbanzo de tipo Kabuli, en las variedades de calibres 7, 8 y 9 milímetros de diámetro. Una característica destacable de nuestro producto, es la buena calidad del mismo. En primer lugar, esto se debe a las buenas condiciones en las que se realiza la producción (siendo la ubicación geográfica de la empresa un factor diferenciador para la producción de garbanzos).

En segundo lugar, gracias a los recursos que posee la empresa y el control de calidad que se realizará, el producto contará con las siguientes especificaciones:

- a) 2% dañado.
- b) 0.5% granos negros.
- c) 1% materiales extraños.

Estos valores representan el porcentaje de impurezas detectadas dentro de una tonelada.

PRODUCCIÓN DEL GARBANZO²

La producción del garbanzo, como la de todo cultivo, se lleva a cabo mediante la siembra y la cosecha de la planta que lo genera. A continuación se detallan los 10 puntos más importantes que se deben tener en cuenta en la producción de este producto:

1. Elección del lote: esta elección es de vital importancia ya que la cantidad de nutrientes, el drenaje y la cantidad de agua acumulada con los que cuenta serán determinantes para la obtención de un buen rendimiento en cuanto a toneladas por hectárea sembrada.
2. Siembra: la siembra del garbanzo se debe efectuar durante la primera quincena del mes de Mayo hasta la primera semana de Junio. Efectuar la siembra con anterioridad a esta fecha puede ser perjudicial en la etapa reproductora de la planta, ya que las lluvias son más escasas en otoño. Una siembra tardía, en cambio, limitarán el desarrollo de la planta y reducirá el rendimiento de la misma.
3. Densidad y distribución: para lograr una correcta densidad en la plantación, esto es, la mayor cantidad de plantas posibles en el espacio sembrado, se debe tener en cuenta la separación entre surcos. La

² Ing. Agr. Julio Albretch. *Informe sobre el cultivo de garbanzo. Informe técnico de BASF* (<http://www.susanamerlo.com/images/stories/Informe%20sobre%20el%20cultivo%20de%20garbanzo.pdf>)-

densidad más adecuada para el garbanzo es de 12 plantas por metro lineal. Esto se logra con surcos de 52.50 centímetros de separación.

4. Genética: la Universidad Nacional de Córdoba, en trabajo conjunto con el INTA, ha desarrollado distintos tipos de semillas genéticamente modificadas para mejorar los rendimientos de los cultivos. Es importante seleccionar la variedad que mejor se adapte al tipo de terreno en donde se desea realizar la siembra.

5. Inoculación³: la inoculación consiste en el proceso de agregar la mayor cantidad de bacterias a las semillas antes de sembrarlas. Debido a esto, una vez germinadas las semillas, se formaran nódulos en las raíces de la planta dentro de los que se almacenarán las bacterias y Nitrógeno del aire, que son aprovechadas por la planta. Este proceso es muy importante para el garbanzo, ya que la inoculación (y aún más la doble inoculación) han demostrado un incremento en el rendimiento de las cosechas.

6. Fertilización: Como se describió anteriormente, la producción del garbanzo (como la de todo cultivo) es muy sensible a la falta de nutrientes en el suelo. Por este motivo es de suma importancia realizar un estudio del suelo, y en caso de escasez de algún nutriente este debe ser agregado al suelo mediante la fertilización.

7. Control de plagas: con el objetivo de obtener el grano de la mejor calidad posible, es de vital importancia realizar un control de malezas mediante la utilización de herbicidas. Este debe ser aplicado antes de la siembra, y después de la germinación de la semilla. En caso de no realizar este proceso, las malezas pueden afectar seriamente el rendimiento de la cosecha, y la calidad del grano.

8. Enfermedades: se deben controlar las semillas una vez hecha la siembra, para detectar cualquier problema de hongos que pueda generarse en el cultivo. En caso de detección de este inconveniente se puede proceder a la aplicación de fungicidas, o cura-semillas dependiendo de la etapa de crecimiento del cultivo.

9. Cosecha: al momento en que el cultivo llegue a su madurez fisiológica, se debe realizar el secado del mismo para su posterior cosecha. Por las características del garbanzo se recomienda la utilización de cosechadoras axiales con cilindros a muy bajas vueltas para evitar provocar daño a la semilla.

10. Almacenamiento: una vez conseguido el producto de buena calidad, es de vital importancia la manutención del mismo durante su almacenamiento. Un problema de plagas en esta última etapa puede generar la pérdida de la producción, por lo que se recomienda contar con plaguicidas para prevenir la generación de gorgojos y hongos en el producto.

³ BIAGRO <http://www.biagrosa.com.ar/esp/preguntas.html>.

VENTAJAS DEL GARBANZO RESPECTO A OTROS CULTIVOS

El garbanzo como todo producto del sector agrario nace de un cultivo. A la hora de evaluar la conveniencia de producción, es necesario realizar una comparación entre el rendimiento del cultivo del mismo con otros cultivos que podrían reemplazarlo.

El garbanzo es un cultivo de producción en época invernal. Por este motivo no puede ser comparado con el cultivo de la soja, ya que la misma se produce en la cosecha de verano. El cultivo tradicionalmente producido en época invernal es el trigo, por lo que el garbanzo es considerado como una alternativa para reemplazar la cosecha de este último, y por lo tanto es necesario realizar la comparación entre ambos.

Cabe destacar que la comparación se realizará teniendo en cuenta los distintos rendimientos de cada producto, y las distintas necesidades en cuanto a nutrientes que cada uno tiene. En este apartado no analizaremos las ventajas en el aspecto comercial de cada producto, pero es importante mencionar que muchos productores se están volcando a la producción del garbanzo en lugar del trigo para evitar los limitantes a la comercialización internacional del producto impuestos por el Gobierno Nacional.

La siguiente tabla⁴ demuestra la exportación de nutrientes que cada cultivo realiza del suelo en donde es cosechado:

Tabla N°1: Exportación de nutrientes del suelo

Cultivo	Rendimiento de grano (kg/ha)	Exportación de Nutrientes del suelo					
		N	P	S	K	Ca	Mg
		kg/ha					
MAIZ	10000	145	30	18	40	3	15
TRIGO	4000	84	15	7	15	2	11
SORGO	8000	125	21	11	34	3	6
SOJA	4000	113	24	12	80	19	14
GIRASOL	3000	72	20	6	17	5	9
COLZA	2500	96	26	18	70	12	8
GARBANZO	2500	56	10	14	53	6	6
CEBADA	5000	78	15	10	25	2	6

Como se puede observar, el garbanzo es uno de los cultivos que menos nutrientes exporta del suelo. A su vez, el rendimiento del garbanzo es bueno con 2,5 toneladas por hectárea sembrada.

⁴ Ing. Agr. Julio Albretch. *Informe sobre el cultivo de garbanzo. Informe técnico de BASF* (<http://www.susanamerlo.com/images/stories/Informe%20sobre%20el%20cultivo%20de%20garbanzo.pdf>)-

El hecho de exportar pocos nutrientes del suelo es un valor agregado para el productor, ya que éste debe tener en cuenta el rendimiento esperado de la siguiente cosecha. Un informe realizado por el INTA demuestra que el rendimiento de la cosecha de maíz de segunda es altamente superior (en 600 kg/ha) cuando éste es sembrado en un suelo utilizado previamente para sembrar garbanzo, respecto al suelo utilizado para el trigo.

En la siguiente imagen⁵ se muestra la significativa diferencia encontrada:



Foto 3: Aspecto del cultivo de maíz de segunda con antecesor trigo (izquierda) y con antecesor garbanzo (derecha).

Otro aspecto relevante del garbanzo es su mayor eficiencia en el uso del agua⁶. El garbanzo utiliza en promedio entre 6 y 8 mm de agua por kilo producido, mientras que el trigo utiliza 8 a 11 mm de agua por kilo. Esta mayor eficiencia en el uso del agua es determinante para la provincia de Córdoba (principal provincia productora de garbanzo) ya que la escasez de precipitaciones están generando que el suelo tenga cada vez menos acumulación de agua disponible. Por este motivo cada vez más productores se vuelcan a la producción del garbanzo para reemplazo de la producción del trigo en dicha provincia.

PRODUCCIÓN DE GARBANZO EN ARGENTINA

La producción de garbanzos en Argentina está en una etapa de crecimiento. En la campaña 2011/2012 se han producido en el país 114,357 toneladas⁷, lo que supone un crecimiento importante de la producción considerando que en el año 2005/2006 la producción no llegó a las 5,000 toneladas a nivel nacional. En

⁵ Ing. Agr. Julio Albretch. *Informe sobre el cultivo de garbanzo. Informe técnico de BASF* (<http://www.susanamerlo.com/images/stories/Informe%20sobre%20el%20cultivo%20de%20garbanzo.pdf>) -

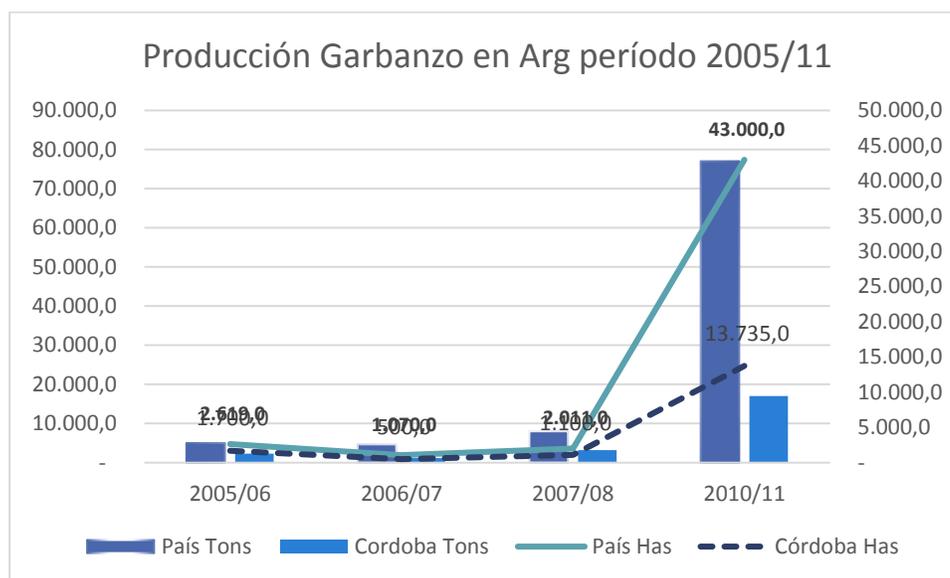
⁶ Sistema de Información Agroeconómica. Abril 2016. Bolsa de Cereales de Córdoba. Institución certificada bajo ISO 9001: 2008.

⁷ Perfil del mercado del garbanzo. 5 sept. 2014 TodoAgro.com.ar <<http://www.todoagro.com.ar/noticias/nota.asp?nid=20293>>

cuanto a la superficie sembrada, se pasó de sólo 3,000 Ha en el año 2000 a las 73,000 Ha sembradas en el año 2011/2012.

A continuación el gráfico⁸ demuestra el crecimiento descrito desde 2005 hasta principios de 2012 (fin 2011)

Gráfico N° 1:



El consumo del garbanzo en el país es realmente bajo, llegando apenas a las 6.000 toneladas anuales. En general, el consumo es estacional, siendo el invierno la época del año donde la demanda del producto aumenta. Principalmente se utiliza para elaboración de comidas étnicas de las colectividades árabes dentro del país, o en forma de harina de garbanzo para la elaboración de fainá.

Por este motivo el principal destino de la producción nacional de garbanzo es la exportación. Al tener un mercado doméstico pequeño y un mercado mundial con gran demanda de este producto, las exportaciones argentinas de garbanzo han aumentado de acuerdo al aumento de su producción.

A continuación se presenta un gráfico y una tabla que demuestran los destinos y cantidades de las exportaciones argentinas durante el año 2011⁹:

Gráfico N° 2:

⁸ Sistema de Información Agroeconómica. Abril 2014. Bolsa de Cereales de Córdoba. Institución certificada bajo ISO 9001: 2008.

⁹ Elaboración propia con datos obtenidos de Penta-transaction. (Consulta 1 de septiembre de 2015) <<http://www.telematica.penta-transaction.com>>

Período de Exportación de Enero-Diciembre 2011

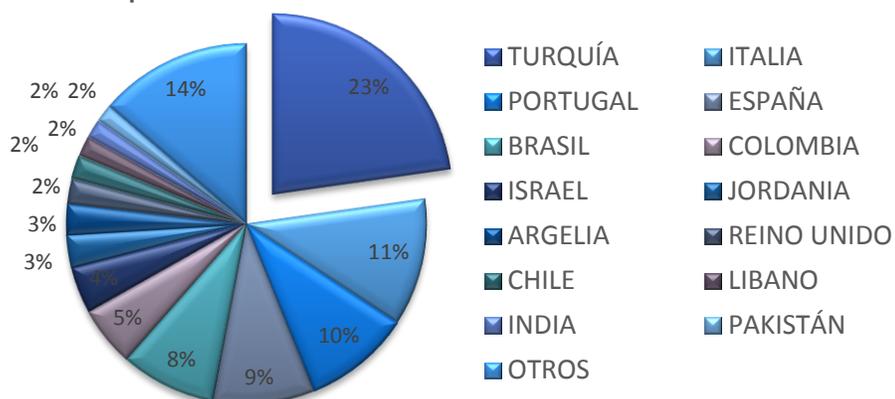


Tabla N°2: Destino de las exportaciones argentinas durante el año 2011

PAIS DE DESTINO	USD-FOB	Toneladas Brutas
TURQUIA	13.248.198,0	11.949,6
ITALIA	6.691.981,0	6.462,3
PORTUGAL	5.594.334,0	4.939,8
ESPAÑA	5.319.397,0	4.649,9
BRASIL	4.971.223,0	4.789,7
COLOMBIA	3.131.683,0	2.758,4
ISRAEL	2.452.896,0	2.384,9
JORDANIA	1.712.910,0	1.691,3
ARGELIA	1.597.117,0	1.904,1
REINO UNIDO	1.319.026,0	1.276,2
CHILE	1.223.289,0	1.221,0
LIBANO	1.068.116,0	1.182,4
INDIA	965.285,0	828,5
PAKISTAN	955.262,0	1.030,6
TUNEZ	803.065,0	682,5
ARABIA SAUDITA	772.638,0	757,6
URUGUAY	630.862,0	822,8
EGIPTO	586.636,0	552,9
PAISES BAJOS	536.105,0	541,2
BELGICA	498.482,0	508,1
GRECIA	493.956,0	438,9
VENEZUELA	437.535,0	323,6

El principal destino para las exportaciones argentinas de garbanzo es la Unión Europea. Esto no se puede apreciar en la tabla anterior porque los destinos están separados por países, pero si se suman los montos de cada uno de los países miembros se puede ver que éste es el principal mercado de las exportaciones del

país. En segundo lugar está Turquía, con un valor de exportaciones brutas de 11.950 toneladas. Y en tercer lugar se ubica Brasil con 4.789 toneladas compradas a nuestro país.

PRODUCCIÓN DE GARBANZO EN CÓRDOBA

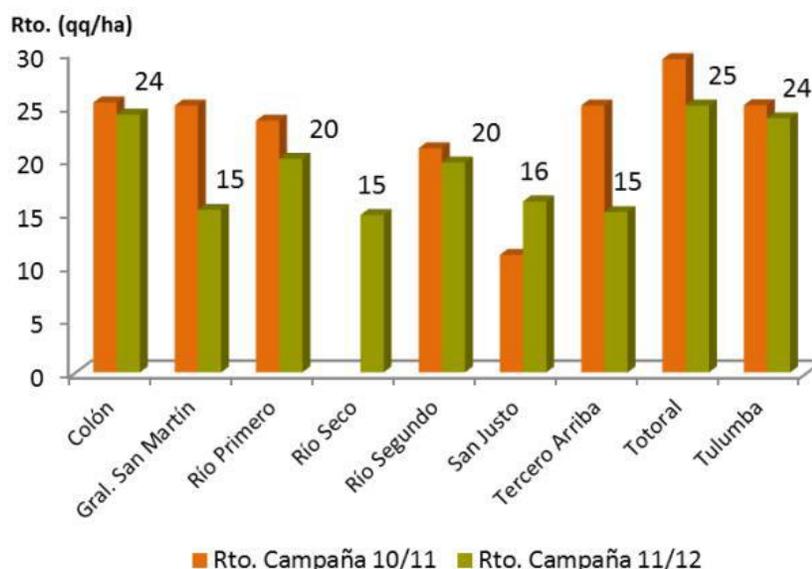
Córdoba es la principal provincia productora de garbanzo. En la campaña 2013/2014 se cosecharon un total de 21.204 hectáreas, generando una producción total de 44.721 toneladas. Esto en comparación al año anterior, supone un crecimiento de 31% en la cantidad de toneladas producidas como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla N°3: Cuadro comparativo Interanual. Garbanzo ciclo 2010/2011 – 2011/2012¹⁰

CICLO			
Garbanzo Córdoba	2011/2011	2011/2012	Variación Interanual (%)
Hectáreas Sembradas	13.735	21.404	56
Hectáreas Cosechadas	13.735	21.204	54
Toneladas Cosechadas	34.069	44.721	31
Rendimiento: qq/ha	24.8	21.1	-15

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, la cantidad de hectáreas sembradas ha subido más significativamente que la cantidad de toneladas producidas en dicho suelo. Esto se debe a una reducción en el rendimiento en cuanto a toneladas cosechadas por hectárea. A continuación expondremos los rendimientos obtenidos en el año 2011 y su comparación con los rendimientos en el año 2010⁹:

Gráfico N° 3: Rendimientos obtenidos en el año 2011 en comparación con el año 2010



¹⁰ Bolsa de cereales de Córdoba. Informe final del cultivo de garbanzo 2010/2011 y perspectivas para la campaña 2012/2013-Mayo 2012

El rendimiento del garbanzo en los principales departamentos productores, que son Totoral y Río Primero se ha mantenido elevado a pesar de la baja generalizada en el rendimiento. Estos departamentos son vecinos, y aún así se ve una diferencia significativa entre los rendimientos de uno y otro. El motivo principal es que la totalidad de los productores de Totoral producen bajo riego, mientras que el Río Primero un 50% de los productores todavía produce en seco, dependiendo del nivel de lluvias para la producción. Esto marca una diferencia sustancial en el rendimiento del grano.

Las proyecciones para el corriente año son alentadoras. Según el último informe de la Bolsa de Cereales de Córdoba, se estima que se sembrarán 24.432 hectáreas este año en lugar de las 21.404 del año anterior, constituyendo un incremento del 14% en área sembrada sólo en la provincia de Córdoba.

CLASIFICACIÓN ARANCELARIA¹¹

0713.20	Clasificación genérica de acuerdo al NCM
0713.20.90 100 U NCM	Hortalizas de vaina secas desvainadas, aunque estén mondadas o partidas.
	Garbanzos
	Los demás
	En envases inmediatos de contenido neto inferior o igual a 1Kg.

DERECHOS DE EXPORTACIÓN

Derechos de exportación extrazona: 2,5%

REINTEGROS

Reintegros: 6%

INTERVENCIONES PREVIAS

DJVE - Productos agrícolas – Declaración Jurada de ventas al exterior.

Para proceder con la exportación de productos pertenecientes al sector de productos agrícolas se deberá previamente realizar la DJVE y la gestión del ROE ante el organismo correspondiente (ONCCA).

Para realizar dicho trámite, se deberá contar la siguiente documentación:

- Ejemplar ONCCA de solicitud de ROE VERDE (DJ/005)
- La Declaración Jurada de ventas al Exterior del Sistema María.

¹¹ Sitio Tarifar. <www.tarifar.com>

- Como el producto no cuenta con FOB oficial, será necesario presentar un contrato de Compra-Venta Internacional o Factura de Exportación.

Una vez presentado el trámite, la ONCCA tendrá 5 días para aprobar o no las solicitudes.

IASCAV – Vegetales; Principios activos y productos agroquímicos y biológicos.

Una vez autorizada la exportación, se requerirá de la intervención del Instituto Argentino de Sanidad y Calidad Vegetal para la obtención del certificado fitosanitario.

- Plazo para el ingreso de divisas

Se contará con un plazo de 90 días corridos contados a partir de la fecha en que se haya cumplido el embarque para ingresar las divisas al sistema financiero. A su vez, el plazo para la negociación en el mercado local de cambios será de 15 días contados a partir de la fecha de desembolso.

- Normas de Origen

En el caso del producto en cuestión se trata de un producto del reino vegetal cosechado en el territorio de una o más partes.

Deberá tramitarse el certificado de origen ante la autoridad competente (CERA- Cámara de Exportadores de la República Argentina). Para avanzar con la obtención de dicho certificado deberá presentarse junto con al trámite la Declaración Jurada y Factura Comercial.

- Surveyor

En el caso de ser solicitado por el comprador, se deberá proceder con intervención de un Surveyor para garantizar las condiciones de calidad del producto como así también del contenedor y la correcta estiba de la mercadería. Esta empresa suele ser definida por el importador, y se encarga de presenciar los momentos de consolidación para tomar la información y muestras necesarias para luego emitir un certificado que avale las condiciones acordadas por las partes.

NORMAS DE CALIDAD Y TECNOLOGÍA

Para la empresa es imprescindible realizar controles de calidad internos, tanto para obtener una mejor producción como para agregarle valor al producto y mejorar la imagen de nuestra empresa. Además, estamos avalados por las normas de calidad ISO 9001. Asimismo, contamos con el certificado ISO 14001, correspondiente a la gestión ambiental. En línea con lo anterior, pero referido específicamente a las operaciones agrícolas de la empresa, se cuenta con el certificado BPA o buenas prácticas agrícolas que es un estándar de calidad reconocido en el mercado internacional. Este certificado básicamente significa

que la empresa aplica todas las recomendaciones y conocimientos disponibles para la sostenibilidad ambiental, económica y social de sus procesos de producción¹².

Nos comprometemos a prevenir la contaminación, proteger el medio ambiente y realizar una mejora continua de nuestro proceso productivo.

Por otra parte la empresa cuenta con la certificación HACCP, adquirida recientemente, como otro intangible para brindar confianza a sus operaciones. Esta certificación consiste¹³ en un análisis preventivo de todos los puntos críticos que atraviesa el producto a lo largo de su proceso de manufactura para determinar si se garantiza su seguridad a nivel alergénico, químico y biológico; el resultado es un producto altamente confiable a la hora de realizar su consumo. Lo anterior le permite estar en condiciones para el acceso a mercados más exigentes como es el europeo en caso que de estar en los planes.

Resulta redundante al haber detallado lo anterior, pero es importante destacar que la empresa cumple todas las reglamentaciones que el SENASA impone para sus operaciones.

En cuanto a la tecnología empleada en el producto es destacable el uso del código de barras en dos dimensiones y tradicional. La función del primero está destinada como herramienta de marketing mientras que la del segundo cumple su rol dentro de la trazabilidad e identificación del producto.

COSTOS¹⁴

De acuerdo a la información obtenida del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, estos son los costos de producción por hectárea de garbanzo (sin cosechar):

- Semilla y cura-semilla: USD 142,00
- Laborales: USD 65,00
- Herbicidas: USD 40,80
- Fungicidas: USD 37,50
- Fertilizantes: USD 17,50
- Insecticidas: USD 13,00
- TOTAL: 315,8 dólares por hectárea.

Tomando un rendimiento promedio de 20 qq/ha, el costo por tonelada sin cosechar es de \$ 157,90 dólares.

El costo por la cosecha se estima en un 9% del valor de venta del garbanzo.

En el caso de nuestra empresa, al ser productora de agroquímicos los costos de producción serán inferiores al promedio de la industria.

¹² FAO. "Good agricultural practices". <<http://www.fao.org/SARD/es/sard/754/945/index.html>>

¹³ Wikipedia. "Hazard Analysis and Critical Control Points". <http://en.wikipedia.org/wiki/Hazard_analysis_and_critical_control_points>

¹⁴ INTA. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Información técnica de trigo y otros cultivos de invierno.

A continuación se detallan dichos valores:

Tabla N°4: Costo de producción

COSTO DE PRODUCCION	U\$/tonelada
Semillas y cura semillas	44,38
Laborales	32,5
Herbicidas	14,57
Funguicidas	13,39
Fertilizantes	6,25
Insecticidas	4,64
TOTAL	115,73

El costo de producción por tonelada es de 584, 94 dólares.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DEL MERCADO

Análisis PEST

POLÍTICO Y LEGAL

El entorno político en Turquía es particularmente dinámico, esto es debido a una tendencia hacia la reforma de la operativa del sector público en los últimos años.

Tradicionalmente el país sostenía elecciones, pero éstas no tenían el fin de elegir de forma directa un presidente, sino que esta tarea quedaba a cargo del parlamento. En 2007 se reformó la constitución nacional en pos de lograr elecciones presidenciales directas¹⁵; el parlamento decidió que el presidente, electo en 2010, gobernara de forma extraordinaria por 7 años, y no podrá ser reelecto¹⁶.

Lo anterior resulta llamativo si se tiene en cuenta que es un país en donde en el parlamento, desde 1950¹⁷, la presencia dominante ha sido de partidos conservadores; tal es el caso de los ganadores de las elecciones en 2007, el AK Party, que tiene sus cimientos en el islamismo.

Uno de los tópicos más apremiantes del escenario político turco es la incorporación a la Unión Europea. Aquí, si bien el triunfo del AK en 2007 fue bien recibido por la UE, hacen falta ciertas legislaciones, entre

¹⁵ Wikipedia. "Turkish Constitutional Referendum". <http://en.wikipedia.org/wiki/Turkish_constitutional_referendum_2007>

¹⁶ News.am. "Turkish President Gul to serve 7 years". <<http://news.am/eng/news/88650.html>> [

¹⁷ Wikipedia. "Politics in Turkey". <http://en.wikipedia.org/wiki/Politics_of_Turkey>

otras cosas, para avanzar el proceso de membresía¹⁸.

En primer lugar el oficialismo no tiene la mayoría parlamentaria de dos tercios para impulsar la legislación faltante. En segundo lugar los conflictos con Chipre, miembro de la UE, y la forma en que el gobierno turco los ha manejado constituyen otra traba al proceso¹⁹. En tercer lugar, la falta de garantías en cuanto a libertades de expresión y de religión. De cualquier forma, considerando la situación que atraviesa la UE actualmente, hablar de un pronto ingreso de Turquía a la misma en el corto plazo no resulta apropiado aunque sí lo sería destacar algunas de los potenciales efectos si esto sucediese.

El impacto para el proyecto, de concretarse la membresía turca a la Unión, no sería, a priori, motivo de preocupación alguno. El proceso de desgravación arancelaria ha de ser aplicado de forma escalonada a lo largo del tiempo, con una duración difícilmente menor a los 5 años. A su vez, dentro de la unión, que se caracteriza por países importadores de garbanzo, el mayor productor es Gran Bretaña, relativamente chico a nivel mundial, y que, a su vez, tiene un ciclo de cosecha inverso al argentino.

Sin embargo una cuestión que merecería cierta consideración es la Política Agrícola Común (PAC). En la aceptación obligatoria del acervo comunitario que deberá hacer Turquía, está incluida la PAC lo que implicará un potencial cambio de reglas de juego en el mercado tales como la aparición de subsidios (recepción del 5.6 al 8.3 del presupuesto²⁰), contingentes y medidas para-arancelarias más firmes.

De cualquier forma, teniendo en cuenta la dependencia del mercado turco de las importaciones de este cultivo, las posibilidades de complicaciones severas no serían significantes. Estipular un repunte en la producción de garbanzos en Turquía a niveles que pudiesen hacer peligrar el proyecto resultaría algo difícil de concebir si se basa el análisis en que el decrecimiento de la producción, tal como fue expuesto anteriormente, se debió a una ineficiencia percibida en la producción y posterior migración a cultivos u otras actividades más eficientes y rentables para los productores.

En cuanto a las políticas del gobierno en materia de agricultura no se encontraron datos sobre reformas relevantes a considerar. En el caso del garbanzo la última reforma importante sucedió en 1994²¹, cuando la mesa de granos decidió cesar la ayuda con tasas base para los productores recibiendo éstos últimos sólo ayuda para sus insumos (combustibles y semillas certificadas).

En cuanto a políticas exteriores, durante 1990²² muchos de los países involucrados en el mercado internacional del garbanzo hicieron acuerdos de libre comercio, lo que se reflejó de distintas maneras en cada país miembro. El caso de Turquía fue una disminución en la producción de garbanzos de 860.000 toneladas, en 1990 a 454.000 toneladas en 2012²³. Los productores migraron cultivos y, como resultado

¹⁸ BBC News. "Europe welcomes Erdogan election win". <<http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/6912221.stm>>

¹⁹ News.am. "If Turkey chooses not to cooperate...". <<http://news.am/eng/news/99835.html>>

²⁰ Grethe, Harald (Berlin). "Turkey's Accession to the EU: What Will the Common Agricultural Policy Cost?". Universidad de Berlin. 2004. Pág 3-18.

²¹ S.S. Yadav, R.J. Redden, W. Chen, B. Sharma. "Chickpea breeding and management". Turquía, 2008. CADI. Página 562

²² S.S. Yadav, R.J. Redden, W. Chen, B. Sharma. "Chickpea breeding and management". Turquía, 2008. CADI. Página 562

²³ USDA – United States Department of Agriculture. <<http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome>>

para los consumidores, esto les permitió gozar de importaciones de amplias calidades y precios de garbanzo antes inexistentes.

En conclusión, el panorama político no presenta signos de alarma relevantes en el corto plazo; aun así la dinámica de los países en desarrollo no da certezas de ningún tipo en este aspecto en particular. Resulta importante mencionar que Turquía, como parte de los países islámicos, está inmerso en la escalada de tensión existente hoy en día en medio oriente lo cual ante un potencial conflicto bélico en la zona traería un cambio en la dinámica importante propio de una guerra. Un dato de interés en este contexto, a modo de cierre, es el índice de corrupción de Turquía, según la Organización de Transparencia Internacional califica al país en el ranking 61 entre 163 países²⁴.

ECONOMÍA

A los fines de evaluar la sustentabilidad provista al proyecto por la situación económica en destino resulta de importancia hacer un breve análisis de la misma con sus principales indicadores siempre procurando destacar la relevancia de los mismos para el proyecto.

En términos generales el tamaño de la economía es de 773.1 billones de dólares al tipo de cambio oficial según estimaciones del año 2015²⁵. Consecuentemente, los sectores económicos contribuyen al PBI de la siguiente manera: agricultura (9,3%), industria (28,1%) y servicios (62,6%)²⁶.

La evolución del producto bruto interno ha sido destacable desde 2001, cuando una grave crisis financiera tuvo lugar, luego de la adopción por parte del gobierno de medidas propuestas por el Fondo Monetario Internacional que le han permitido crecer en promedio hasta el año 2008 un 6% anual. El contexto internacional hizo contraer este indicador en el año 2009 aunque ha vuelto a crecer un 10,2% en 2015 y 8.5% en el 2016 gracias a fuertes regulaciones en el sector financiero²⁷.

En una primera mirada más profunda a la economía turca se distingue una economía de libre mercado llevada adelante principalmente por el sector industrial, empleando el 26,2% de la mano de obra, y el de servicios, empleando el 48,4% del total²⁸. El 25,5% restante es empleado por el sector agrícola²⁹. Dentro de los principales productos agrícolas se encuentran el tabaco, algodón y aceitunas³⁰.

Gráfico N°4: Empleo en Turquía por sector económico en puntos porcentuales:

²⁴ Transparency International. "Corruption in Turkey". <<http://www.transparency.org/country#TUR>>

²⁵ World Bank Database. "Turkish indicators". <<http://data.worldbank.org/data-catalog>>

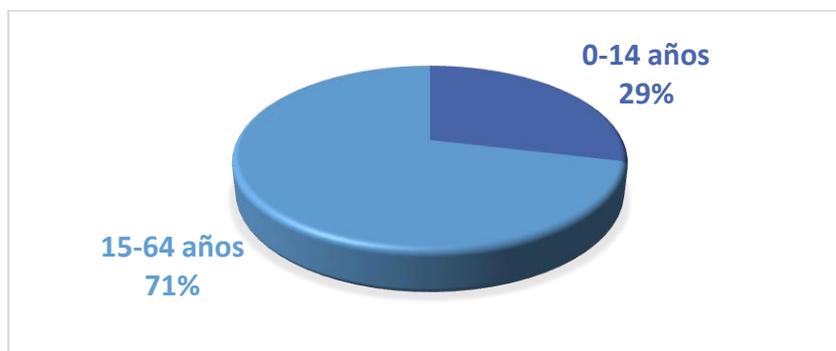
²⁶ CIA. "The world factbook: Turkey". <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html>>.

²⁷ CIA. "The world factbook: Turkey". <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html>>.

²⁸ CIA. "The world factbook: Turkey". <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html>>.

²⁹ CIA. "The world factbook: Turkey". <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html>>.

³⁰ CIA. "The world factbook: Turkey". <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html>>.



Fuente: elaboración propia en base a datos de la World Bank Database

La fuerza laboral turca se compone de 27.43 millones de personas con la salvedad que aproximadamente 1.2 millones trabajan en el exterior³¹. La tasa de desempleo se estimó, según la CIA, para el 2015 en 9,8% lo que es una reducción de 2,2 puntos porcentuales en comparación con el 2010. El Banco Mundial califica el nivel de ingreso como medio alto, siendo el salario bruto promedio 1517 liras turcas y el neto 1061 respectivamente³² según datos del 2014. El instituto de estadísticas turco considera como salario mínimo neto 900.9 liras turcas, mientras que el establecido por el gobierno es menor (630 liras turcas neto)³³. Resulta importante destacar que el salario se ajusta de acuerdo a la inflación, y que el ajuste de 2015 fue apenas mayor que esta última. Por su parte, el PBI per cápita se ha incrementado desde 2009 en 1900 dólares para colocarse en 14700 USD³⁴.

Las exportaciones turcas se caracterizan por estar mayormente sesgadas a textiles, alimentos, vestimenta, manufacturas de metal y equipamiento de transporte³⁵. En el último tiempo las industrias de la construcción, electrónica y automotriz han ganado importancia tanto para superar a los textiles dentro de la composición de las exportaciones del país³⁶.

Gráfico N°5: Evolución de las exportaciones turcas en millones de USD

³¹ CIA. "The world factbook: Turkey". <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html>>.

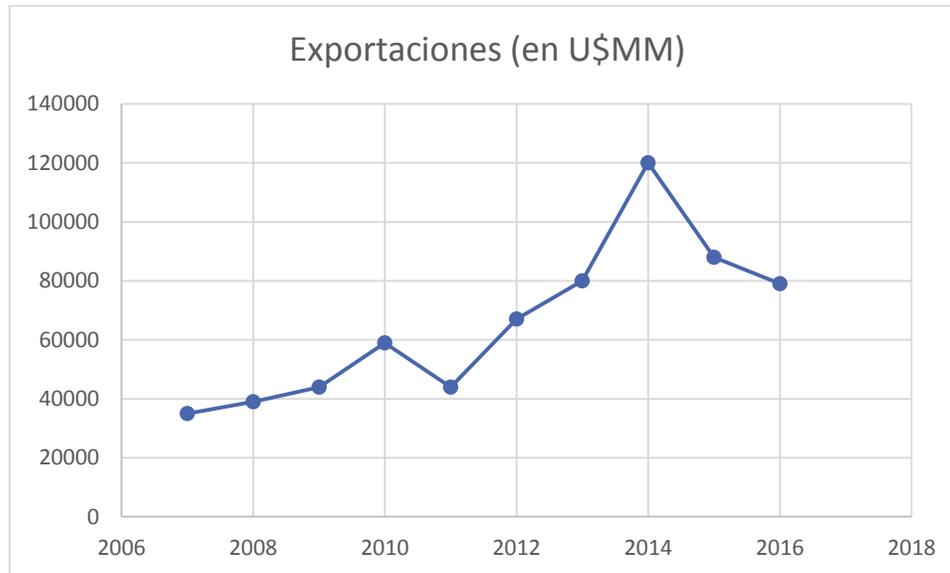
³² Wikipedia. "List of countries in Europe by monthly average wage". <http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_in_Europe_by_monthly_average_wage>

³³ Hurriyet Daily News. "Minimum wage earners get minimal raise in Turkey". <<http://www.hurriyetdailynews.com/default.aspx?pageid=438&n=minimum-wage-earners-get-minimal-raise-2010-12-29>>

³⁴ CIA. "The world factbook: Turkey". <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html>>.

³⁵ CIA. "The world factbook: Turkey". <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html>>.

³⁶ CIA. "The world factbook: Turkey". <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html>>.

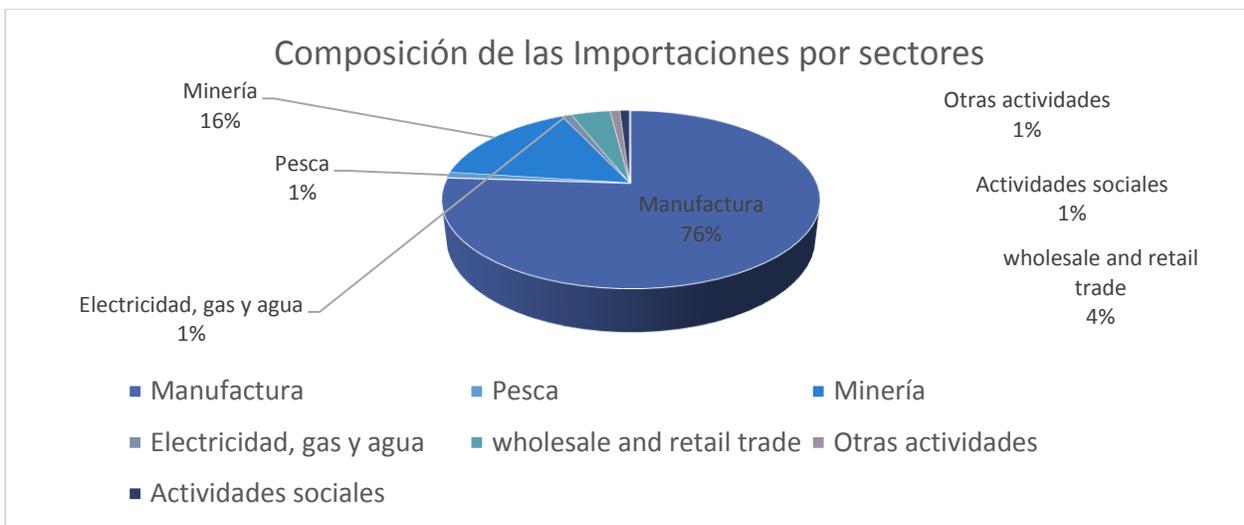


Fuente: elaboración propia en base a datos del Turkish Statistical Institute - <http://www.turkstat.gov.tr/>

Las exportaciones se comportan de la mano con el crecimiento sostenido del PBI. Para el corriente año se prevé un crecimiento de las mismas con respecto a las del año anterior, lo que los datos hasta julio parecen confirmar tentativamente.

Sus importaciones, por otra parte, se caracterizan por ser maquinarias, químicos, bienes semi-terminados, combustibles y equipamiento de transporte³⁷.

Gráfico N°6: Composición de las importaciones turcas por sectores



Fuente: elaboración propia en base a datos del Turkish Statistical Institute - <http://www.turkstat.gov.tr/>

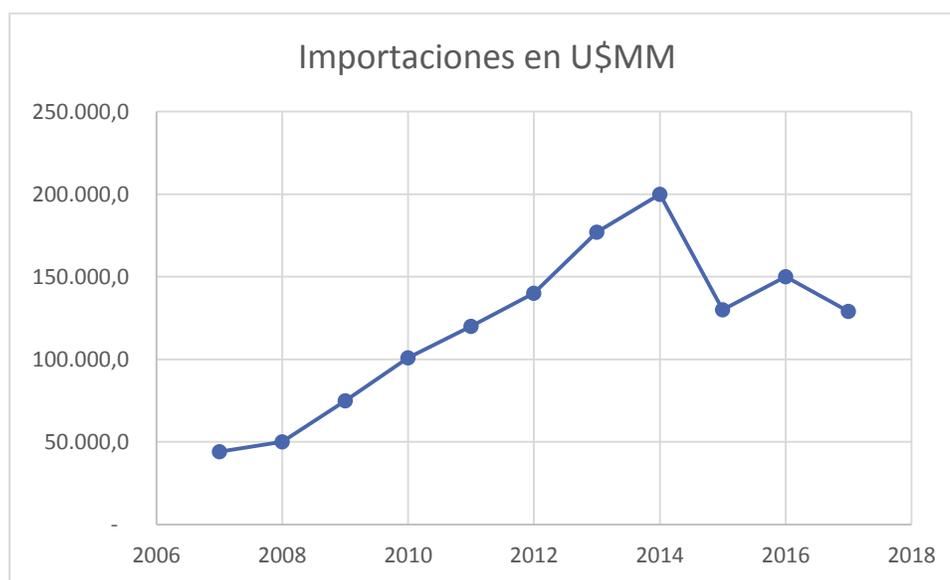
Resulta importante destacar que la categoría de manufacturas del gráfico anterior tiene una concepción muy amplia ya que engloba desde productos alimentarios hasta químicos y productos derivados del petróleo, siendo esta concepción tan abierta la razón de su gran importancia dentro del total de las

³⁷ CIA. "The world factbook: Turkey". <<https://www.cia.gov/library/publications//the-world-factbook/geos/tu.html>>.

importaciones. A los fines de este análisis resulta relevante la cantidad de productos alimentarios, en especial, el de garbanzo que oscila entre 5 y 9 millones de toneladas anuales a un precio promedio de más de 850 dólares la tonelada³⁸.

Siguiendo la línea de comportamiento de las exportaciones, las importaciones tienen la particularidad de ser sustancialmente más elevadas en la sumatoria total. Esto arroja un déficit de balanza comercial considerable para Turquía; el año pasado el déficit superó nuevamente las expectativas para colocar a las importaciones en un valor 88% superior a las exportaciones³⁹. El potencial exportador todavía no completamente desarrollado de Turquía sería el remedio más efectivo aunque todo parece que en el corriente año nada cambiará. En el corto plazo el escenario seguirá con la depreciación progresiva de la lira turca contra el dólar y el euro para no perder competitividad y lograr aprovechar todo el potencial no explotado.

Gráfico N°7: Evolución de las importaciones en miles de dólares

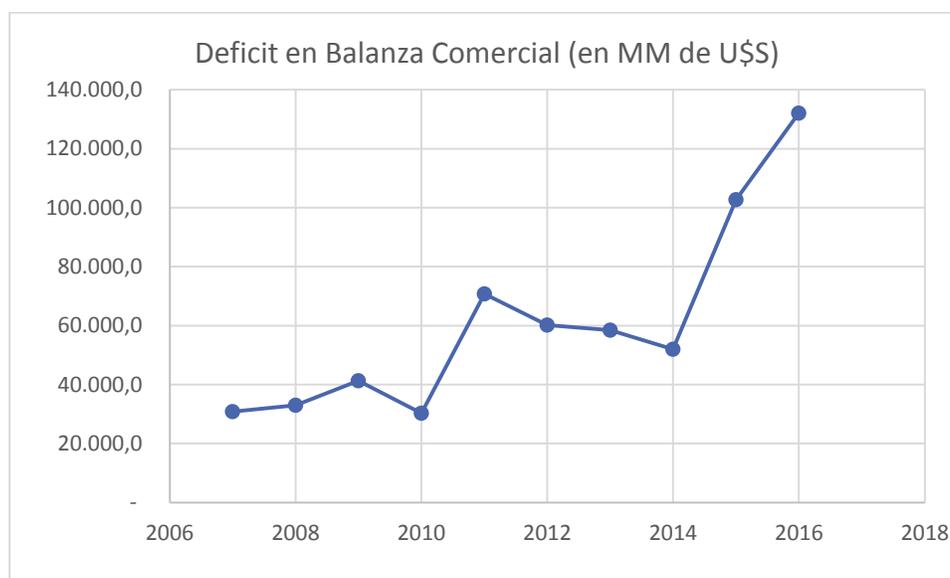


Fuente: elaboración propia en base a datos del Turkish Statistical Institute - <http://www.turkstat.gov.tr/>

Gráfico N°8: Evolución del déficit por balanza comercial

³⁸ USDA – United States Department of Agriculture. < <http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome>>

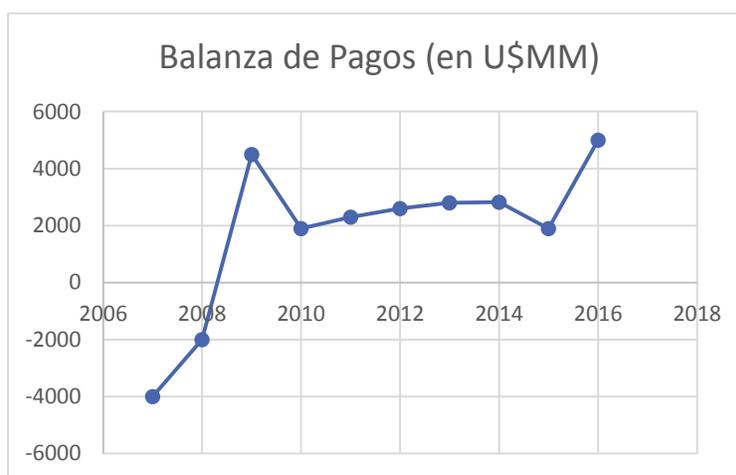
³⁹Europe CEIC Database Team. “Turkey trade GAP widens by 88%”. <<http://blog.securities.com/2011/08/turkey-trade-gap-widens-threats-bop-sustainability/>>



Fuente: elaboración propia en base a datos del Banco Central de Turquía - <http://www.tcmb.gov.tr>

La situación de la balanza comercial complica también a la balanza de pagos, que, resulta importante remarcarlo, tiene un déficit por cuenta corriente desde 2008⁴⁰. En este sentido, al contrario de lo que se podría pensar, la balanza de pagos del país tiene saldo positivo aunque los motivos para la preocupación son bien conocidos. Turquía depende de préstamos a corto plazo (a 2011 tiene 306.6 billones de deuda externa) para financiar su déficit de cuenta corriente, lo que le incrementa⁴¹ continuamente el riesgo a la economía. Según Bloomberg, un agravamiento de la crisis en la zona euro podría conducir a un deterioro del mercado en cuanto al financiamiento lo que forzaría una reducción del déficit de cuenta corriente al costo de un desplome en la producción local.

Gráfico N°9: Evolución del saldo de la balanza de pagos en millones de USD



Fuente: elaboración propia en base a datos del Banco Central de Turquía - <http://www.tcmb.gov.tr>

⁴⁰ Bloomberg. "Turkish current-account deficit narrows for sixth month in April". <<http://www.bloomberg.com/news/2012-06-16/turkish-current-account-deficit-narrows-for-sixth-month-in-april.html>>

⁴¹ CIA. "The world factbook: Turkey". <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html>>.

Gráfico N°10: Evolución de la inflación efectiva versus proyectada



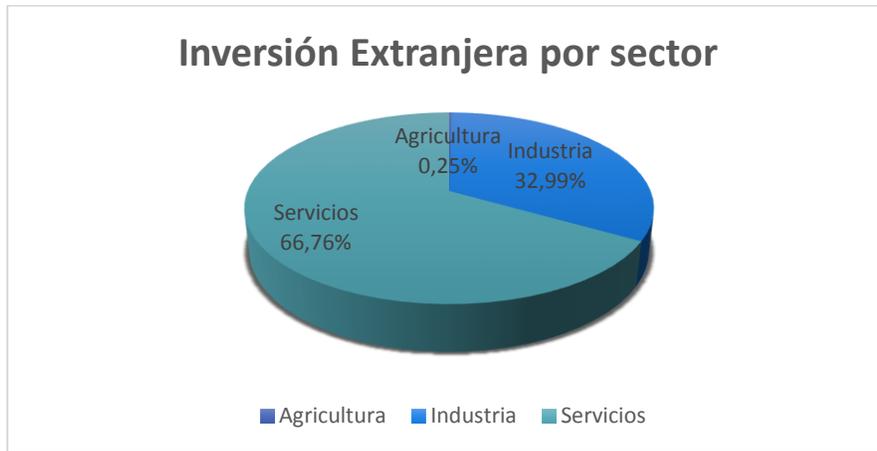
Fuente: elaboración propia en base a datos del Banco Central de Turquía - <http://www.tcmb.gov.tr>

La política monetaria en Turquía hoy en día es “cada vez más dura” debido a lo expuesto anteriormente y según lo ha dicho públicamente el Banco Central de Turquía aunque la realidad es que las tasas de interés se encuentran por detrás de la tasa inflacionaria⁴². Otro de los puntos que requieren interés es, por ejemplo, el déficit fiscal que en 2014 representó el 1,4% del PBI⁴³ y que significó un aumento con respecto al de 2015; a su vez el proyectado para el corriente año es de 1,5% del PBI aunque algunas estimaciones lo ubicarían en torno al 2,2%. Aun así, considerando un posible ingreso a la UE, cumple las obligaciones del Pacto de Estabilidad y Crecimiento en cuanto a un déficit menor al 3% del PBI.

Gráfico N°11: Distribución por sector de la inversión extranjera directa 2007-2016

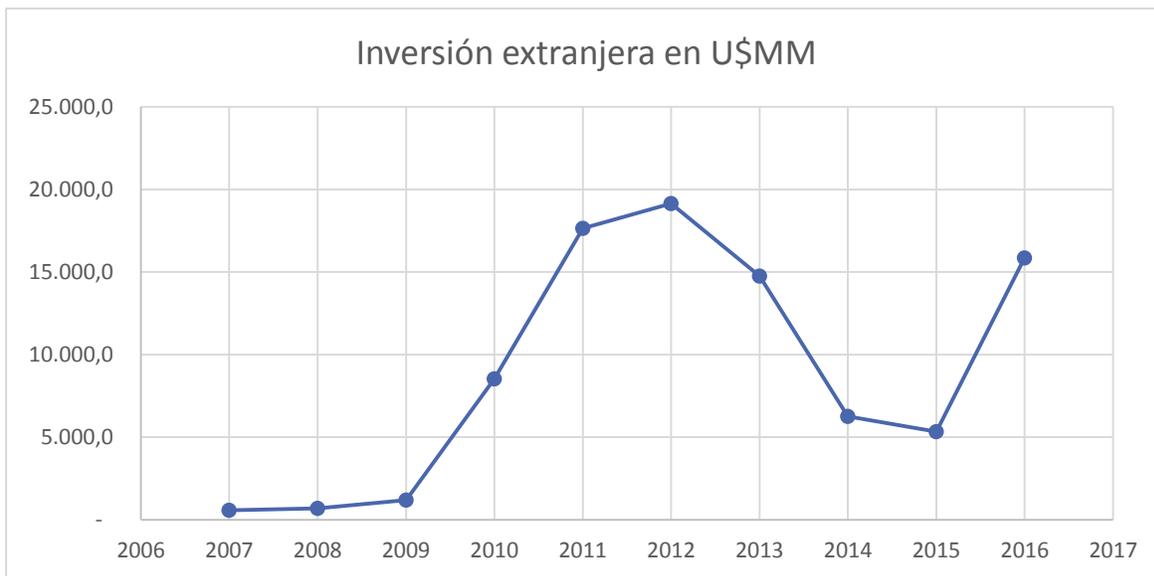
⁴² EconoMonitor. “Turkish monetary policy”. <<http://www.economonitor.com/emredeliveli/2012/09/04/surely-youre-joking-mr-basci-on-turkish-monetary-policy/>>

⁴³ Bloomberg. “Turkish spending pushes 2011 budget deficit to 1.4% of GDP” <<http://www.businessweek.com/news/2012-01-16/turkish-spending-pushes-2011-budget-deficit-to-1-4-of-gdp.html>>



Fuente: elaboración propia en base a datos del Banco Central de Turquía - <http://www.tcmb.gov.tr>

Gráfico N°12: Evolución de la inversión extranjera directa



Fuente: elaboración propia en base a datos del Banco Central de Turquía - <http://www.tcmb.gov.tr>

La inversión extranjera directa explica el porcentaje significativo que tienen los servicios, en primer lugar y, la industria, en segundo lugar, en cuanto a la cantidad de gente empleada y el porcentaje que representan dentro del PBI. El importante repunte de la IED en 2016 ayudará, sin dudas, a aliviar las presiones sobre los problemas de cuenta corriente.

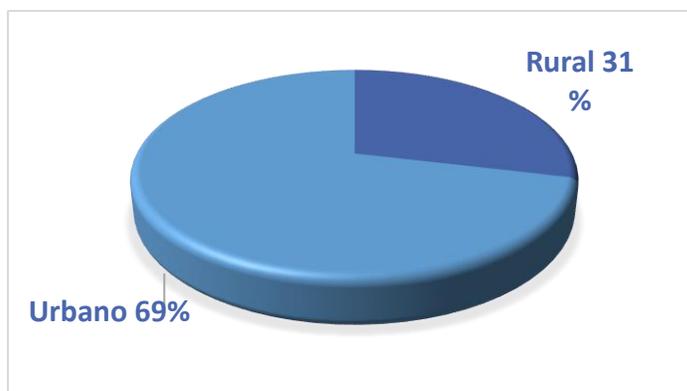
En conclusión, la economía turca, si bien presenta signos a los cuales hay que prestarles cierta atención y considerarlos dentro los escenarios futuros que se vayan a proyectar, no atraviesa un momento de desesperación ni tampoco se esperan ajustes radicales que puedan afectar la operativa de la empresa en destino. Si se considera que en concordancia con la estrategia de inserción seleccionada el riesgo es

sustancialmente más bajo que si se optara por una inversión en destino. En el supuesto caso que el mercado turco viera restringidas sus importaciones o un *overshooting* cambiario ocurriese, la empresa tranquilamente podría re direccionarlas a países vecinos que son importadores de garbanzos o bien adentrarse en los países centrales europeos.

SOCIAL

Desde el punto de vista demográfico muy general Turquía tiene aproximadamente 79.749.461 habitantes⁴⁴ y una tasa de crecimiento poblacional del 1.197%⁴⁵. La misma se encuentra concentrada en un 31.3% en zonas rurales y el 68.7% restante en zonas urbanas⁴⁶. En datos del Banco Mundial se ve reflejada una tendencia bien marcada de migración de la población desde las zonas rurales a las zonas urbanas, siendo de estas últimas las de mayor población⁴⁷ las ciudades de Estambul (12.829.960), seguido de Ankara con (4.306.105) y haciendo mención especial para la ciudad de importación, Mersin con 842.230 habitantes.

Gráfico N°13: Distribución de la población según zonas



Fuente: elaboración propia en base a datos de la CIA -

Un análisis más detallado desde el punto de vista demográfico plantea un problema de importancia para Turquía como es la inversión de la pirámide poblacional⁴⁸. La población turca está atravesando un proceso por el cual está empezando a decrecer. A esto se le suma el creciente porcentaje que tiene la población de la franja más adulta sobre el total de habitantes; representando hoy en día alrededor del 6,3% mientras que para el 2023 se estima que rondará el 10% duplicándose este porcentaje hacia 2050.

Gráfico N°14: Estructura de edad de la población turca

⁴⁴ World Bank Database. "Turkish indicators".

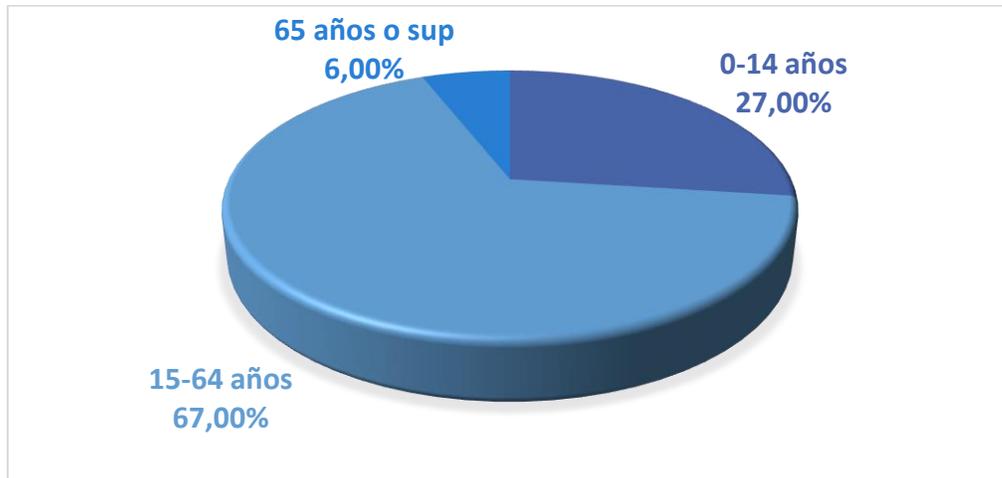
<<http://databank.worldbank.org/Data/Views/Reports/TableView.aspx?IsShared=true&IsPopular=country>>

⁴⁵ CIA. "The world factbook: Turkey". <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html>>.

⁴⁶ Trading Economics. "Rural population in Turkey". <<http://www.tradingeconomics.com/turkey/rural-population-wb-data.html>>

⁴⁷ Wikipedia. "List of cities in Turkey". <http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_cities_in_Turkey>

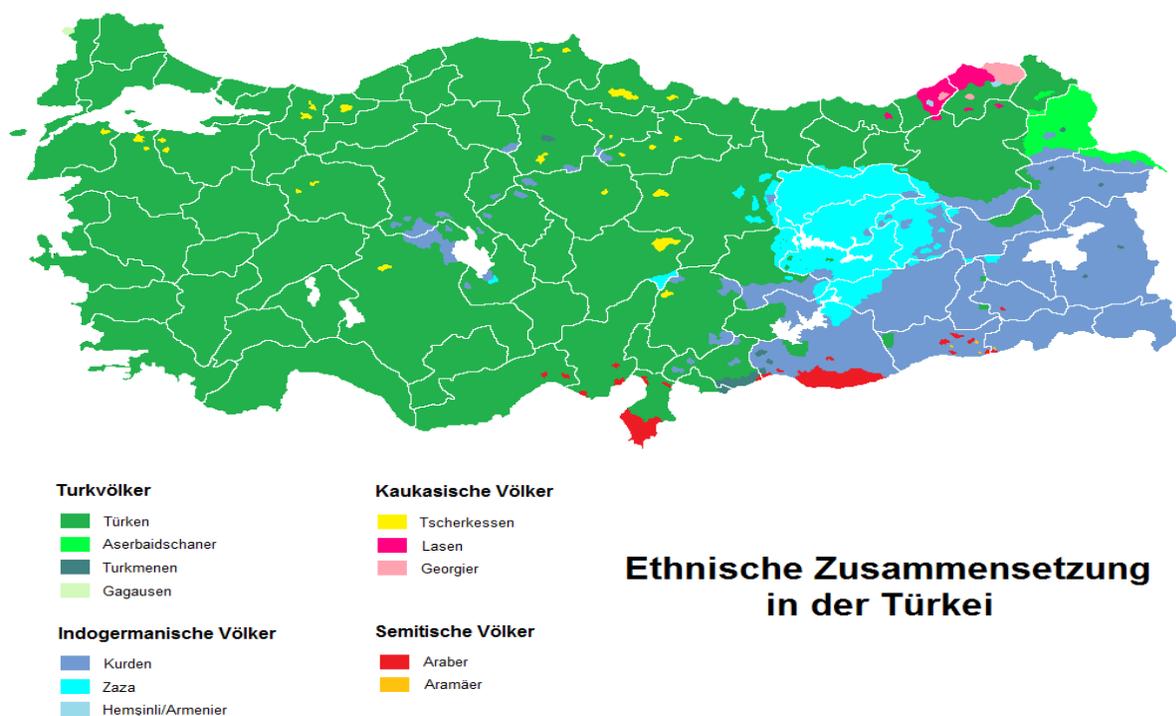
⁴⁸ Turkish Weekly. "Turkey's demographic transformation"- <<http://www.turkishweekly.net/news/117401/-itw-analysis-turkey%E2%80%99s-demographic-transformation.htm>>



Fuente: elaboración propia en base a datos de la CIA -

Las razones se deben a una baja en la tasa de natalidad, acompañada de una baja del índice de fertilidad entre otros factores. También es destacable, como observación de la creciente incidencia de la franja más adulta de la población sobre el total, el hecho que la expectativa de vida al nacer es cada vez mayor ubicándose en 71 años para hombres y 76 para mujeres actualmente. Esto sin duda implica tanto un desafío para la administración pública de Turquía en materia de seguridad social y empleo como una oportunidad para aquellos que detecten las necesidades insatisfechas de este creciente grupo de personas.

En cuanto a los grupos étnicos, los turcos representan del 70 al 75 por ciento de la población, los kurdos el 18 por ciento y otras minorías el 7 al 12 por ciento restante. El lenguaje, otro punto importante aquí, sigue estricta relación con lo anterior siendo el oficial el turco, seguido del kurdo y por últimos los lenguajes de las demás minorías que completan el universo poblacional.



Fuente: Wikipedia

Geográficamente hablando la población kurda se encuentra distribuida en el cuadrante sudeste de Turquía con presencias dispersas en la parte central del país como se puede ver en el mapa anterior aunque habitan las mayores ciudades y pueblos a lo largo del país⁴⁹. La tercera minoría en importancia son personas provenientes de Adiguesia (Federación Rusa) seguidos por la cuarta minoría en importancia son aquellos provenientes de Bosnia que suman aproximadamente 2 millones de personas⁵⁰. Por otra parte, mención especial para los árabes que totalizan alrededor de 800.000 a 1.000.000 de personas con mayor concentración en la provincia de Hatay⁵¹.

En cuanto a la religión, aquí el tema se pone más complejo. No hay información estadística acerca de las creencias religiosas de la poblacional, ni siquiera se pregunta en el censo. Cabe destacar un dato mencionado en la parte política de este análisis donde se hacía referencia a la falta de garantías en cuanto a la libertad de profesar las distintas religiones. Según estimativos⁵² la distribución de las distintas religiones dentro de la población es la siguiente:

Gráfico N°15: Distribución de los grupos religiosos en la población

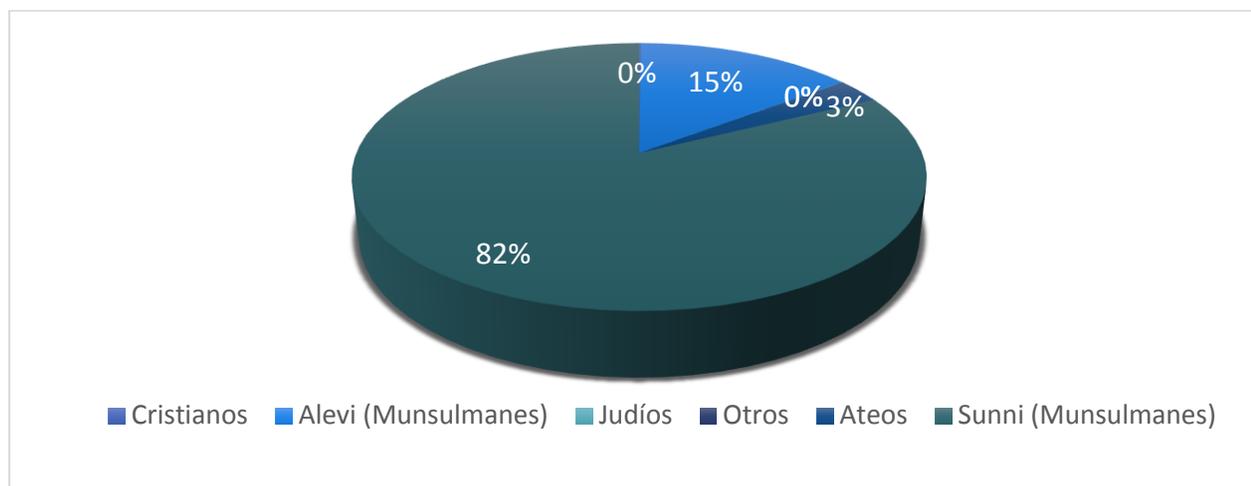
⁴⁹ Wikipedia. "Demographics in Turkey" - <http://en.wikipedia.org/wiki/Demographics_of_Turkey> [

⁵⁰ Milliyet. "Kurds' number in Turkey".

<<http://www.milliyet.com.tr/default.aspx?aType=SonDakika&Kategori=yasam&ArticleID=873452&Date=07.06.2008>> [

⁵¹ Turkey: A Country Study, Federal Research Division, Kessinger Publishing - 392 páginas. Página 140

⁵² Wikipedia. "Demographics in Turkey". <http://en.wikipedia.org/wiki/Demographics_of_Turkey>



Fuente: elaboración propia en base a datos de Wikipedia -

Por último, en materia de educación los niños tienen 12 años de educación obligatoria que se extiende desde los 6 hasta los 18 años de edad. Aproximadamente el 95% de los estudiantes concurre a escuelas públicas aunque un número creciente está migrando hacia las privadas debido a ineficiencias en el sistema público⁵³. La tasa de concreción del primario, en 2009 (último dato), era de 99.2% y la tasa de inscripción al secundario 77.6%⁵⁴. La tasa de literalidad es del 87.4%, destacándose los hombres con un 95.3% por sobre las mujeres con un 79.6%⁵⁵. En último lugar, el gasto en educación de Turquía es del 2.9% del PBI.

TECNOLÓGICO

El factor tecnológico, en este proyecto, resulta interesante abordarlo desde un punto de vista que otorgue un panorama sobre los medios de comunicación donde resulte más eficiente llevar a cabo estrategias de publicidad en destino.

Las telecomunicaciones están progresando de manera rápida, tanto en la incorporación de nuevos suscriptores a sus servicios como en la extensión de la oferta a través de inversiones en tendido de fibra óptica como también comunicaciones satelitales⁵⁶. A raíz de lo anterior se ve una facilitación del intercambio de información entre las grandes urbes y las áreas remotas.

Turquía presenta, a datos de 2009, según el CIA Factbook una cantidad de 27.233 millones de usuarios de internet. Una información más actualizada, según la Internet World Stats,⁵⁷ estima que para diciembre de 2011 este número ascendió a 35 millones de usuarios representando el 44.4% de la población del país. En este sentido, los sitios de internet más visitados fueron Facebook, servicios de Microsoft y de

⁵³ Wikipedia. "Education in Turkey". <http://en.wikipedia.org/wiki/Education_in_Turkey>

⁵⁴ World Bank Database. "Turkish indicators". <<http://databank.worldbank.org/Data/Views/Reports/TableView.aspx?IsShared=true&IsPopular=country>>

⁵⁵ CIA. "The world factbook: Turkey". <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html>>.

⁵⁶ CIA. "The world factbook: Turkey". <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html>>.

⁵⁷ New Media. "Communications market" <<http://www.newmediatrendwatch.com/markets-by-country/10-europe/87-turkey>>

Google en ese orden mientras que después se destacaron en importancia algunos sitios locales (Mynet A.S., Aksoy Group, DK Gazetecilik son los tres de mayor relevancia)⁵⁸. De la misma fuente anterior, Comscore, también se desprende un dato no menor que ubica a Turquía como la tercer mayor audiencia online de Europa.

El sector de telefonía muestra una clara superioridad de los teléfonos celulares por sobre los teléfonos fijos⁵⁹. Es así que existen, a datos del 2009, 16.202 millones de teléfonos fijos contra 61.77 millones de teléfonos móviles; no hay que olvidar que la tendencia es creciente por lo que este número ha aumentado y posiblemente llegue al ratio 1 teléfono 1 persona.

En cuanto a la televisión, según datos de la CIA, más de 300 estaciones de televisión privadas operan a lo largo del país destacándose, entre varios, la Turkish Radio and Television Corporation (TRT) que es estatal. Una breve descripción del mercado turco de TV arroja, a datos de 2010⁶⁰, 18 millones de televidentes siendo una de las mayores audiencias en Europa. El grupo privado de medios⁶¹ que obtuvo la mayor audiencia ese año fue el Dogan Group (canales Kanal D y Star TV, este último ahora en manos de Dogus Group) con el 24% aproximadamente seguido del grupo Calik con 11,7% (canal ATV).

En general, el mercado de televisión está regulado por estándares y reglamentaciones europeas. Un dato de interés es que el tiempo permitido para comerciales es del 20% por hora (12 minutos) reservándose el canal la frecuencia y distribución de los espacios publicitarios⁶². Una lista completa de los canales de televisión en destino está disponible en la fuente anterior.

En materia de radiodifusión existen más de mil estaciones de radio privadas.

DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA

ANÁLISIS DEL SECTOR AGRICULTOR EN TURQUÍA⁶³

El sector agrícola en Turquía es un sector de extrema importancia para la economía de dicho país, ya que como se mencionó anteriormente a pesar de contribuir solamente en un 9,3% al total del PBI en el año 2011, brindó empleo al 25,5% de la población laboral. A su vez, el sector agrícola es el encargado de abastecer al país de alimentos y materias primas para los sectores industriales que dependen de su producción.

El clima favorable, los suelos ricos en nutrientes y las condiciones geográficas ricas del país hacen que el sector sea altamente rentable. Por este motivo han surgido diversos emprendimientos privados

⁵⁸ comScore. "Turkey has third most engaged online audience in Europe".

<http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2011/10/Turkey_Has_Third_Most_Engaged_Online_Audience_in_Europe>

⁵⁹ CIA. "The world factbook: Turkey". <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html>>.

⁶⁰ Mavise. "TV market in Turkey". <<http://mavise.obs.coe.int/country?id=32>>

⁶¹ Nielsen. "Television measurement" <<http://www.nielsen.com/tr/en/measurement/television-measurement.html>>

⁶² Mavise. "TV market in Turkey". <<http://mavise.obs.coe.int/country?id=32>>

⁶³ Reporte de la industria agrícola <<http://www.invest.gov.tr/es-ES/infocenter/publications/Documents/AGRICULTURE.INDUSTRY.PDF>>

interesados en invertir en este sector. A pesar de esto, la economía turca continúa con un proceso de industrialización gradual, que hizo bajar el porcentaje de participación de la agricultura en el PBI del 10,1% en 2006 al 9,3% en el año 2016. Esta reducción en la participación no significa una disminución en la producción, por el contrario la misma se ha incrementado⁶⁴ de 27,1 millones de toneladas de cereal en el año 2007 a 30,2 millones de toneladas en el año 2016.

El total de tierras disponibles para el sector agricultor es de 39.122.000 hectáreas, de las cuales sólo 16.460.000 hectáreas son utilizadas para la plantación agrícola. El tamaño promedio de los productores es de 6.1 hectáreas, y sólo hay 57 productores con campos mayores a las 500 hectáreas.

Podemos dividir el sector agrícola turco en 4 tipos de productos: cereales, legumbres, frutas y vegetales, y ganado.

Cereales:

Los cereales son los productos principales dentro del sector agrícola turco. De las 16 millones de hectáreas sembradas, 12 millones de hectáreas son utilizadas para la siembra de cereales. Los cereales de mayor importancia dentro de este grupo son el trigo, la cebada y el maíz, con una participación del 61%, 21% y 13% respectivamente. Así, la producción de trigo en 2015 fue de 22.766.035 toneladas, la producción de cebada 6.875.409 toneladas y 4.180.700 toneladas de maíz.

El mercado de los cereales está influenciado fuertemente por las políticas gubernamentales, mediante la intervención en el precio de los mismos y los subsidios a las materias primas del sector y el combustible. A su vez, se están llevando diversas reestructuraciones del sector para adecuar la producción a los estándares de la Unión Europea. El principal objetivo es aumentar la eficiencia en el cultivo del trigo, que en este momento es de 1.95 toneladas por hectárea y es muy inferior al rendimiento promedio de la Unión Europea de 5.66 toneladas por hectárea.

Legumbres:

Turquía destinó en el año 2015 un total de 822.155 hectáreas para la producción de legumbres. La legumbre de mayor importancia es el garbanzo, con un área sembrada de 455.690 hectáreas en el año 2015 para una producción de 530.634 toneladas. En segundo lugar, la lenteja utiliza 211.600 hectáreas para la producción de 411.028.

Cabe destacar que hasta el año 2007 la producción de estas dos legumbres era similar, pero en dicho año una sequía redujo sensiblemente la producción de lentejas. Esta sequía no afectó la producción del garbanzo, ya que como se ha mencionado anteriormente esta planta es más resistente a la falta de agua que otras plantaciones. A partir de entonces la producción de lentejas se ha recuperado, pero muchos productores se han volcado a otros productos agrícolas.

Frutas y vegetales:

⁶⁴ Tabla estadística producción de cereales <www.tuik.gov.tr/PrelstatistikTablo.do?istab_id=1208>

La producción de frutas y vegetales de Turquía es también considerable. En el año 2015 se produjeron 15,6 millones de toneladas de fruta y 26,7 millones de vegetales, haciendo un total de 43,1 millones de toneladas al sumar los dos rubros. Los principales productos son el tomate (10.795.000 toneladas), la sandía (5.489.000 toneladas) y la papa (4.425.000 toneladas).

Ganadería:

La industria avícola lidera el sector ganadero de Turquía con una producción de 1.087.000 toneladas en el año 2015. Este es el tipo de carne más consumido en el país, por ser el más accesible en términos económicos. En los últimos años esta industria ha mantenido un gran crecimiento, desde el año 2000 cuando se produjeron 663.000 toneladas, y se estima que seguirá creciendo en los próximos años.

La producción de carne vacuna y de ternera en cambio ronda las 610.000 toneladas, y su ritmo es más constante que en el caso de la industria avícola. Los productores de estos productos son típicamente pequeños productores del sudeste del país, y la calidad de sus productos no es buena. Con la aparición de nuevos productores especializados en la zona oeste del país, con la posibilidad de obtener mejor alimento balanceado en esa zona, se espera que la producción crezca en los próximos años, y se obtengan mejores resultados respecto a la calidad del producto. Esto está generando una reducción en las granjas ganaderas tradicionales, por lo que para mantener el mercado ganadero el gobierno turco está interviniendo en el mercado de alimentos balanceado para incentivar la producción ganadera.

TURQUÍA EN EL MERCADO INTERNACIONAL AGRÍCOLA

Las exportaciones turcas de productos agrícolas suman 4.500 millones de dólares (4,4% del total de exportaciones del país). Cabe destacar que el principal sector agrícola de exportaciones del país es el de las frutas y vegetales, totalizando exportaciones por 1.885 millones de dólares en 2015.

Del total de las ventas, el principal producto de exportación son las avellanas donde Turquía cuenta con el 70% de la producción mundial.

Turquía cuenta también con exportaciones de frutas secas como las pasas de uva, damasco seco e higo. Por el lado de las importaciones, suman un total de 4.600 millones de dólares. Cabe destacar que el principal sector agrícola de exportaciones del país es el de las frutas y vegetales.

Las importaciones de productos agrícolas en Turquía están lideradas por los cereales, con un valor total importado en el año 2014 de 1.202 millones de dólares. Es importante destacar que hasta mediados de los años 1980's Turquía era un exportador neto de cereales. Sin embargo debido al gran crecimiento demográfico del país y su creciente demanda generó cada vez un mayor déficit comercial en estos productos.

En el año 2008, debido a la sequía en el año 2007, se generó una suba en el monto de las importaciones de cereales, pero el mismo volvió a valores normales en el año siguiente.

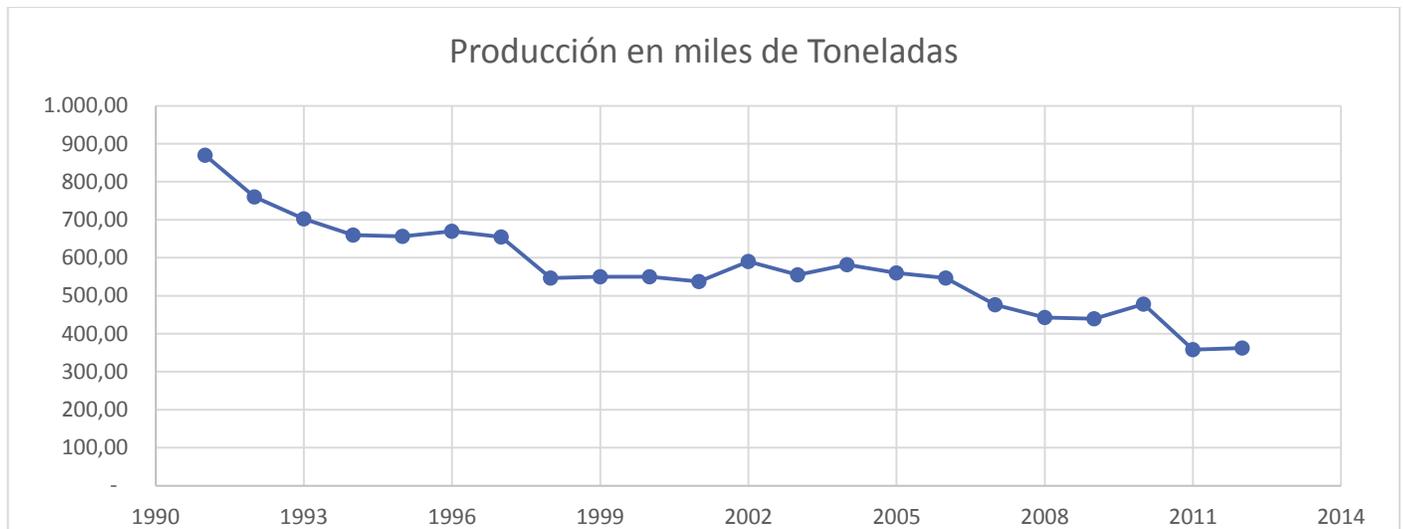
El principal producto de importación en Turquía es el trigo, con un total de importaciones en el año 2009 de 902 millones de dólares, seguido por el maíz y el arroz.

Las legumbres, al igual que en el caso de los cereales, han crecido en las importaciones de productos agrícolas en Turquía desde el año 2013. En la actualidad la demanda de legumbres al exterior es de 207 millones de dólares para el mercado turco.

PRODUCCIÓN DE GARBANZO EN TURQUÍA

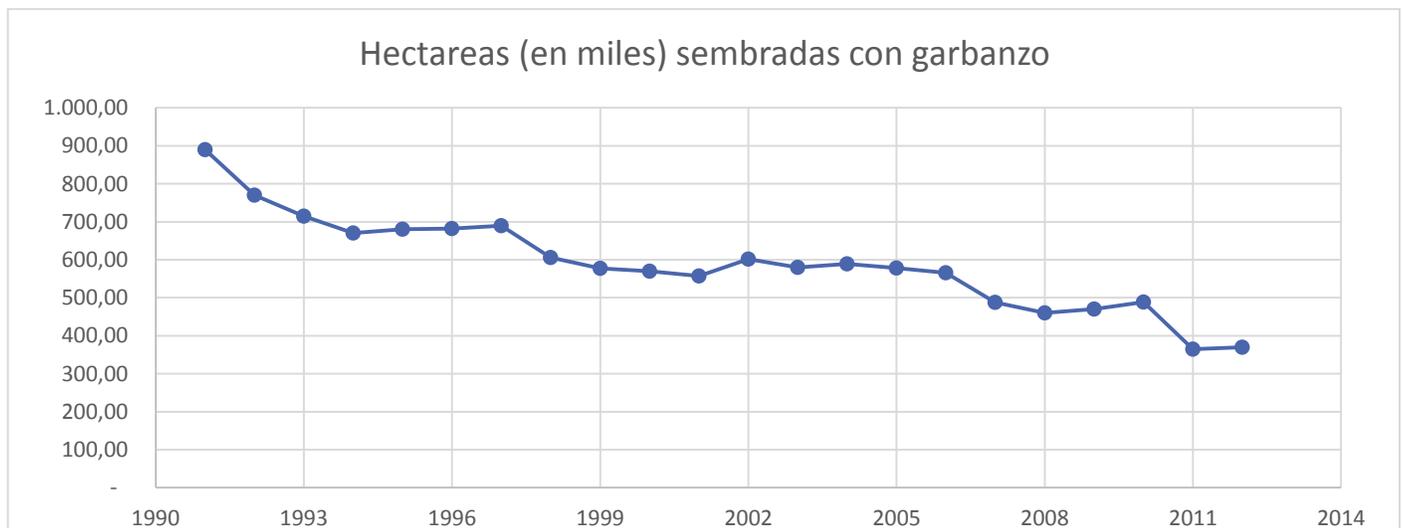
El garbanzo era la legumbre de mayor producción y consumo en el país. A pesar de esto, el área sembrada ha disminuido considerablemente en los últimos 20 años, y consiguientemente también su nivel de producción. A continuación podemos ver dos gráficos y una tabla que demuestran este fenómeno.

Gráfico N°16: Producción de garbanzo en Turquía



Fuente: elaboración propia en base a datos del Turkish Statistical Institute.

Gráfico N°17: Hectáreas sembradas con garbanzo en Turquía



Fuente: elaboración propia en base a datos del Turkish Statistical Institute.

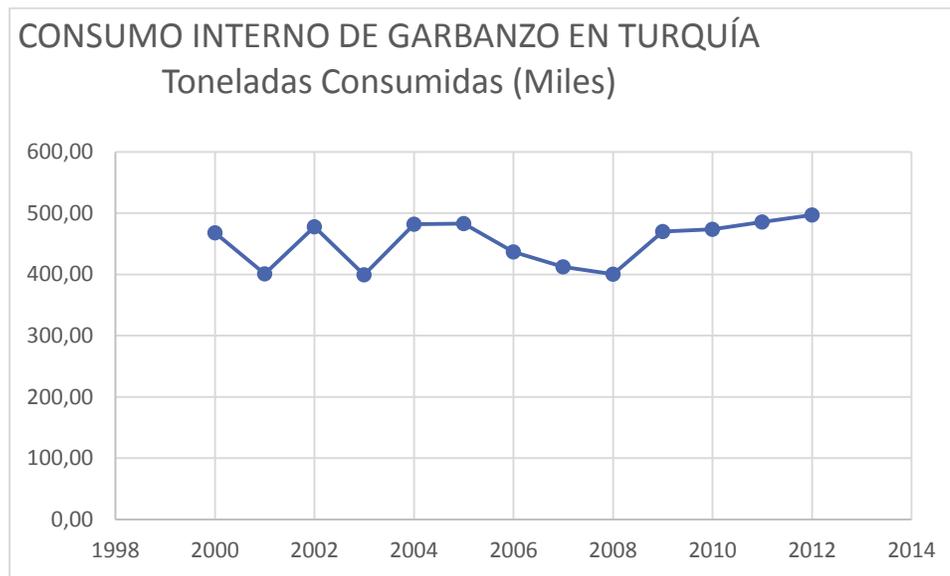
Tabla N°5: producción de garbanzo en Turquía

Año	Tons (en miles) Sembradas	Toneladas Producidas	Rendimiento Tons/Ha
1991	890,00	870,00	97,8%
1992	770,00	760,00	98,7%
1993	715,00	702,00	98,2%
1994	670,00	660,00	98,5%
1995	680,00	656,00	96,5%
1996	682,00	670,00	98,2%
1997	690,00	655,00	94,9%
1998	606,00	547,00	90,3%
1999	577,00	550,00	95,3%
2000	570,00	550,00	96,5%
2001	557,00	537,00	96,4%
2002	602,00	590,00	98,0%
2003	580,00	555,00	95,7%
2004	589,00	582,00	98,8%
2005	578,00	560,00	96,9%
2006	566,00	547,00	96,6%
2007	488,00	476,00	97,5%
2008	460,00	443,00	96,3%
2009	470,00	439,00	93,4%
2010	489,00	478,00	97,8%
2011	365,00	358,00	98,1%
2012	370,00	362,00	97,8%

Fuente: elaboración propia en base a datos del Turkish Statistical Institute.

Esto no se debe a una disminución en el consumo, que se ha mantenido constante con una leve alza en los últimos años, sino que los productores se han volcado a la producción de cereales, abandonando el mercado del garbanzo. A continuación se encuentra otro gráfico y una tabla con la información del nivel de consumo interno de garbanzo en el país.

Gráfico N° 18: Consumo interno de garbanzo en Turquía



Fuente: elaboración propia en base a datos del Turkish Statistical Institute.

Tabla N° 6: Consumo interno de garbanzo en Turquía

CONSUMO INTERNO DE GARBANZO EN TURQUÍA	
AÑO	Toneladas Consumidas (Miles)
2000	467,69
2001	400,69
2002	477,91
2003	399,37
2004	481,69
2005	482,93
2006	436,84
2007	412,25
2008	400,44
2009	469,75
2010	473,79
2011	485,32
2012	496,78

Fuente: elaboración propia en base a datos del Turkish Statistical Institute.

Al existir una reducción en la producción del garbanzo y un aumento en el consumo interno del mismo producto podemos identificar una necesidad de incrementar las importaciones del producto en el futuro inmediato.

MERCADO META

SEGMENTACIÓN⁶⁵

Turquía no es un país homogéneo étnicamente, ya que hay una intensa diversidad cultural, aunque predomine la población musulmana. En este país se pueden observar notables diferencias entre los pueblos con una atmósfera del viejo mundo y las ciudades con un estilo de vida moderno y desarrollado. Podemos destacar el occidente del país con grandes ciudades desarrolladas similares a Europa, como Estambul y Ankara y al este del país, zonas rurales poco desarrolladas.

Como se mencionó en el análisis social, dentro del capítulo PEST, la población urbana aumentó considerablemente debido a la inmigración de zonas rurales hacia las ciudades. Se puede destacar que aproximadamente un 69% de la población es urbana. En la parte occidental del país, el tamaño de las familias descendió, mientras que en las zonas rurales las familias están compuestas por un mayor número de miembros. Asimismo, hay una gran diferencia con respecto al poder adquisitivo entre la población este y oeste de Turquía. Encontramos dos grandes extremos, por un lado, los habitantes de la región Mármara-Estambul, con una renta per cápita de aproximadamente el 150% de la media nacional, y en el otro extremo se encuentran los habitantes de Anatolia con una renta per cápita del 30% de la renta media.

Los mayores centros comerciales se sitúan en occidente. Las principales ciudades son Estambul, Izmit, Bursa, Ankara (capital de Turquía). Los consumidores turcos son sensibles a la calidad. Los productos con certificados de garantía o instrucciones, agregan valor y son garantía de calidad. En cuanto a los productos procedentes del extranjero, los consumidores turcos eligen productos asiáticos por su mejor precio y occidentales por su característica lujosa y moderna. Al momento de la compra también influyen las condiciones de pago. Los créditos al consumo, con o sin intereses, han aumentado estos últimos años en Turquía. Con respecto a la publicidad, ésta influye sobre todo en los jóvenes, los cuales poseen gustos similares a los occidentales. Sin embargo, es importante destacar que a pesar del parecido gusto de los jóvenes turcos a los occidentales, con respecto a la alimentación todos los turcos prefieren productos tradicionales.

⁶⁵ <http://www.comercio.mityc.es/tmpDocsCanalPais/A72E61F80F8683F14CE8217D60E79057.pdf>
<http://comercioexterior.banesto.es/es/elija-su-mercado-objetivo/perfiles-de-paises/turquia/publicidad-y-marketing>
<http://es.scribd.com/doc/87631356/El-sector-agroalimentario-en-Turquia>

MERCADO META SELECCIONADO⁶⁶

El mercado seleccionado es la región occidental de Turquía, más específicamente Estambul y Ankara. Esta elección se debe a que la mayor parte de la riqueza del país se concentra en las provincias del oeste. La costa del Mármara y el Egeo, así como Ankara son las regiones más desarrolladas. Esto hace que también sean los principales mercados de productos importados. Aunque se mencionó que con respecto a la alimentación, los turcos tienden a ser tradicionales y no consumir lo mismo que los países occidentales, estos mercados son una excepción en cuanto al crecimiento de la variedad de ofertas y a la entrada de nuevos productos. Esto se debe al mayor poder adquisitivo.

Un dato a favor de los exportadores de alimentos, a esta región de Turquía es el aumento de los ingresos por habitante que contribuye a una mayor demanda de productos de calidad y al consumo de productos importados.

Resumiendo el mercado seleccionado concluimos que resulta tentador hacer foco en:

- ∞ Variable demográfica: no se hará distinción con respecto al sexo ni a la edad, ya que el garbanzo es un producto tradicional de Turquía, consumido por ambos sexos y todas las edades. Sí nos enfocaremos en personas que aprecien la calidad y hogares con menor número familiar. Como se nombró anteriormente, el occidente de Turquía se destaca por la disminución del tamaño de las familias.
- ∞ Variable socioeconómica: nuestro producto será destinado a personas con poder adquisitivo medio-alto. Socio-económicamente se clasifica como grupo C2. No haremos distinción con respecto a la educación y ocupación, ya que estos datos no influyen en la compra del garbanzo.
- ∞ Variable geográfica: nuestro segmento seleccionado se encuentra en la zona occidental del país, con una gran concentración de desarrollo y buen poder adquisitivo de sus habitantes.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El análisis de la competencia es un factor muy importante a la hora de tomar la decisión de insertarse en un mercado. Considerando el objetivo de nuestra empresa, de penetrar el mercado turco, se realizará una evaluación de la competencia en tres ámbitos principales: el nacional, el internacional, y el mercado de destino. Inicialmente se tomará en cuenta la oferta exportable nacional analizando las diferentes empresas argentinas exportadoras de garbanzo. En segundo lugar, pasaremos a identificar los principales competidores a nivel mundial. Por último, se analizará la competencia en el mercado turco teniendo en cuenta los comercializadores locales. Una vez finalizado este análisis haremos una conclusión final sobre la competencia que encontraremos a la hora de llevar a cabo nuestro proyecto.

COMPETENCIA LOCAL

⁶⁶ http://www.navactiva.com/es/descargas/pdf/acex/Mercado_agroalim_turco.pdf

Como ya se mencionó anteriormente, la producción e industria del garbanzo en Argentina ha crecido considerablemente durante los últimos años y se espera un crecimiento aún mayor. Acompañado a este crecimiento y ante la posibilidad de generar nuevos negocios en el ámbito internacional, muchas empresas argentinas dedicadas a la producción y comercialización de productos agrícolas comenzaron a darle un peso mayor al garbanzo dentro de su oferta exportable.

Al analizar la competencia en el ámbito local, nos enfocaremos primero en aquellas empresas exportadoras de garbanzo, sin considerar el destino de sus exportaciones. Luego, identificaremos a aquellas que tienen como destino de sus exportaciones al mercado turco, ya que consideramos que son esas empresas las que se presentarán inicialmente como potenciales competidores.

En el siguiente cuadro se identifican las firmas argentinas exportadoras de garbanzo en orden descendente de acuerdo al volumen exportado en el año 2016. Es importante destacar que la información aportada por esta fuente muestra solo el volumen exportado sin tener en cuenta la posición arancelaria específica, esto quiere decir que muestra las exportaciones de garbanzo tanto a granel, como en diferentes presentaciones.

Gráfico N° 19: Principales empresas exportadoras argentinas⁶⁷

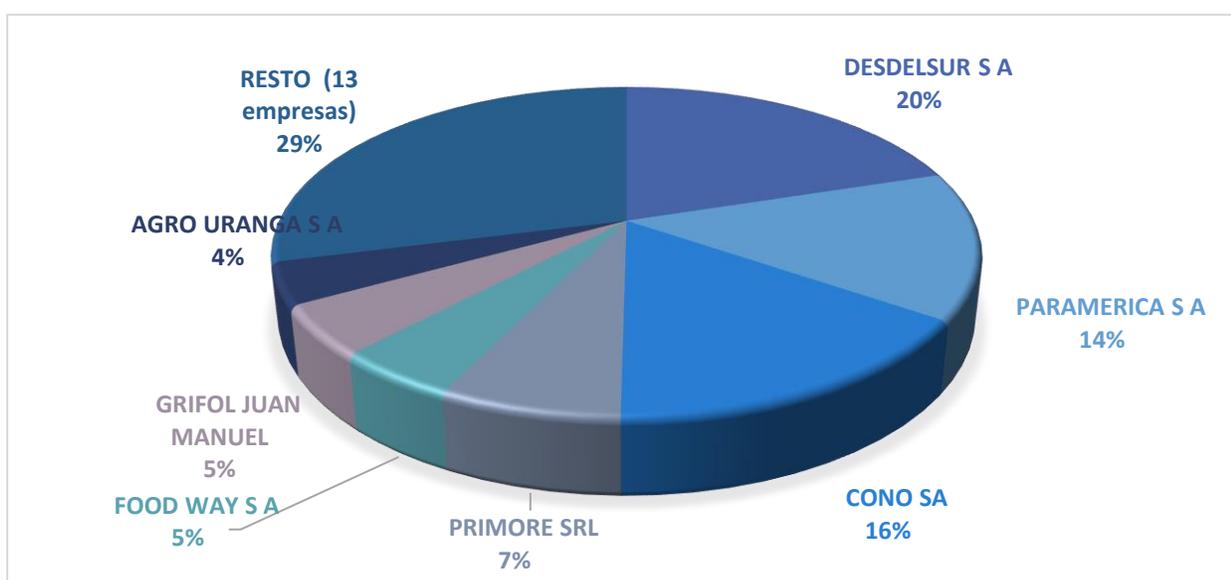


Tabla N° 7: Principales empresas exportadoras argentinas

Exportaciones- período Ene-2015 Dic 2016		
EXPORTADOR	U\$SMM-FOB	Toneladas Brutas
DESDELSUR S A	9.593,14	9.818
PARAMERICA S A	8.429,90	7.084
CONO SA	7.983,98	7.644
PRIMORE SRL	3.934,71	3.435
FOOD WAY S A	2.751,58	2.340

⁶⁷ Penta-transaction. <<http://www.telematica.penta-transaction.com>>

GRIFOL JUAN MANUEL	2.429,08	2.387
AGRO URANGA S A	2.118,58	2.003
ALL FOOD SA	1.932,81	1.564
NUTRIBRAS SA	1.868,72	1.709
RONALB S R L	1.318,10	1.318
CUERVO FERNANDO VICTOR	1.110,65	1.111
GEOALLIANZ SRL	1.105,25	1.148
SPECIALITIES ARGENTINAS S.A.	1.097,28	1.117
C F M BROKERS S. A	1.019,76	1.033
IMPEX EXPRESS SA	973,12	941
YUSIN S A C I F I A	972,03	887
VISER S.A.	924,43	840
MOLINOS SYTARI S R L	829,11	927
LIHUE TUE S. A.	793,86	753
TRADING SUR S.A.	710,31	783

Del análisis de la información expuesta en el cuadro se pueden identificar tres empresas líderes con volúmenes similares de exportación. Como exportador principal se ubica Desdelsur S.A., cuyo volumen de exportación durante el 2016 ha sido aproximadamente de 10.000 toneladas. En segundo nivel y con volúmenes casi idénticos (7.000 toneladas), están ubicadas Paramerica S.A y Cono S.A. Luego, en un nivel inferior, se puede observar a un grupo de empresas que comercializan entre 1.000 y 3.000 toneladas anuales.

Si consideraríamos solo el volumen exportado y lo comparamos con la demanda y volumen de exportación que pretendemos lograr para nuestro primer año del proyecto, nos encontramos con un número de por lo menos 8 potenciales competidores. Sin embargo, para llegar a un análisis más exacto y determinar si realmente estas empresas son o no competidores directos, es fundamental identificar por un lado el destino de sus exportaciones y por el otro, si sus ventas corresponden al mismo producto que ofreceremos en nuestro primer año (garbanzo envasado en 500 gramos). Para definir lo propuesto anteriormente, analizamos las exportaciones de los principales potenciales competidores con destino al mercado turco y de acuerdo a la posición arancelaria específica. Dicha información se puede apreciar en el siguiente cuadro⁶⁸:

Gráfico N° 20: Exportaciones de garbanzo a Turquía por empresa

⁶⁸ Penta-transaction.<<http://www.telematica.penta-transaction.com>>



Tabla N° 8: Exportaciones de garbanzo a Turquía por empresa

EXPORTADOR	U\$SMM-FOB	Toneladas	POSICIÓN ARANCELARIA
PARAMERICA S.A	3.506,8	2.842,0	0713.20.90.900M
CONO S.A	2.347,1	2.292,0	0713.20.90.900M
PRIMORE SRL	1.531,7	1.185,0	0713.20.90.900M
AGRO URANGA S.A	879,2	850,0	0713.20.90.900M
GEOALLIANZ SRL	873,9	909,0	0713.20.90.900M
IMPEX EXPRESS S.A	649,0	598,0	0713.20.90.900M
ARGENSUN S.A	570,2	577,0	0713.20.90.900M
NUTRIBRAS S.A	531,6	460,0	0713.20.90.900M
OTROS	2.358,7	2.237,0	0713.20.90.900M

De la interpretación de los datos estadísticos obtenidos en el cuadro podemos observar que las empresas que mayor volumen exportan al mercado de Turquía, no necesariamente son aquellas que presentan el mayor volumen exportado a nivel mundial. A su vez, un punto fundamental y tal vez el más importante de la interpretación, es el referido al producto comercializado. Observando el cuadro podemos apreciar que la totalidad de las exportaciones argentinas con mercado de destino Turquía corresponden a las posición arancelaria 0713.20.90.900M (contenido neto superior a 1 Kilogramo), esto nos indica que a pesar de que estas empresas exportan garbanzo al mismo mercado turco, lo hacen en una presentación distinta a la que ofrecemos nosotros. Considerando lo dicho anteriormente, estas empresas no lo serían competidores directos en una primera instancia en donde buscaremos diferenciarnos siendo los únicos en exportar el producto envasado para consumo. Esta afirmación es válida para la primera etapa del proyecto, ya que al ver la oportunidad de negocio sería factible que las empresas antes mencionadas adapten su oferta exportable de acuerdo a la demanda del consumidor. Este es el motivo por el

cual el proyecto cuenta con 2 etapas más de desarrollo, ampliando nuestra línea de producto de manera de diversificar la oferta exportable de garbanzo.

COMPETENCIA INTERNACIONAL

En este apartado analizaremos los principales países productores y exportadores de garbanzo a nivel mundial, para ello, se observará la evolución de su participación en el comercio mundial como así también en el mercado turco.

Como se menciona anteriormente, existen tres variedades distintas de garbanzo y no todos los países cuentan con la producción de dichas variedades. A continuación, indicaremos los principales exportadores a nivel mundial y nos enfocaremos en aquellos países que producen la variedad Kabuli, ya que estos serán nuestros competidores debido a la variedad ofrecida por nuestra empresa.

En el siguiente cuadro se pueden observar los principales productores mundiales de garbanzo de acuerdo a la variedad y su evolución en los volúmenes (miles de toneladas) de producción en los últimos años.

Tabla N° 9: Producción global de garbanzos DESI y KABULI

PRODUCCION GLOBAL DE GARBANZOS (DESI) Miles de Toneladas							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
AUSTRALIA	256,1	288,4	343,7	364,0	328,0	311,7	293,0
CANADA	18,8	31,3	7,5	8,0	6,0	8,0	7,0
INDIA	6.195,0	5.433,0	6.401,0	6.545,0	6.994,0	6.702,0	6.836,0
OTROS	4,0	4,0	0,5	3,0	1,0	0,2	0,0
TOTAL	6.473,9	5.756,7	6.752,7	6.920,0	7.329,0	7.021,9	7.136,0

PRODUCCION GLOBAL DE GARBANZOS (KABULI) Miles de Toneladas							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INDIA	100,0	250,0	450,0	1.100,0	1.100,0	1.200,0	1.100,0
PAKISTAN	479,5	838,0	474,6	740,5	561,5	0,0	0,0
TURQUIA	552,0	505,0	518,0	562,0	429,0	400,0	454,0
MYANMAR	260,3	329,7	347,9	398,0	401,8	0,0	0,0
ETIOPIA	210,6	253,9	286,8	312,1	310,0	0,0	0,0
IRAN	324,8	328,9	113,3	208,9	239,8	0,0	0,0
MEXICO	163,0	149,0	165,0	143,0	87,0	109,0	108,0
CANADA	144,4	193,5	59,5	67,5	78,9	78,1	63,5
TOTAL	4.240,6	4.854,9	4.423,2	5.541,0	5.218,0	3.798,1	3.737,5

Como se puede observar en el cuadro, India es el principal productor mundial de garbanzo tipo Kabuli y también uno de los principales de la variedad Desi. Siguiendo el orden de la tabla, se encuentran en un segundo nivel Pakistán y Turquía. Si se analizaría el proyecto considerando solo la producción, podría parecer ilógica la idea de penetrar en un mercado que es líder en la producción del producto que se intenta vender; sin embargo, para hacer esa afirmación es necesario contemplar otras variables fundamentales a la hora del análisis como lo son el nivel de consumo, el volumen de exportaciones, y la fechas de siembra y cosecha.

Considerando lo expuesto anteriormente, unos de los factores relevantes a tener en cuenta para determinar los competidores en el ámbito internacional es el período de siembra y cosecha del producto. De acuerdo a la ubicación geográfica del país y a las condiciones climáticas se observan las siguientes fechas:

Tabla N° 10: Período siembra y cosecha

	Ene/Feb	Mar/Abr	May/Jun	Jul/Agos	Sept/Oct	Nov/Dic
INDIA	COSECHA				SIEMBRA	
PAKISTAN		COSECHA			SIEMBRA	
TURQUIA			COSECHA			SIEMBRA
ARGENTINA			SIEMBRA			COSECHA
MEXICO			SIEMBRA			COSECHA
CANADA		SIEMBRA		COSECHA		
SYRIA						

De lo expuesto en el cuadro podemos en primera instancia deducir uno de los argumentos del por qué de la elección de Turquía como mercado de destino, se observa que las fechas de siembra y cosecha entre Argentina y Turquía son opuestas, cuando en un país se siembra en el otro se cosecha y viceversa. En segundo lugar, identificamos a los posibles competidores de acuerdo a similares períodos de cosecha, los más cercanos son México, India y Canadá. Para determinar finalmente si es posible considerar a estos países como competidores es necesario saber si además de ser los principales productores, también los son como exportadores.

Los tres países identificados como posibles competidores son protagonistas importantes en el comercio internacional de garbanzo. Comenzando por México, que es el que mayor volumen de su producción destina a la exportación, seguido por Canadá y por último se encuentra India, que por tener un gran consumo interno, la ratio Exportaciones/Producción es menor.

Concluyendo el análisis en el ámbito internacional, definimos a México, Canadá e India como los principales competidores.

COMPETENCIA EN EL MERCADO TURCO

En esta última sección del análisis de la competencia buscaremos hallar a las principales empresas comercializadoras de garbanzo en el mercado turco que representen una competencia para nuestro proyecto. Tomaremos en cuenta a aquellas empresas que importan garbanzo y luego realizan el proceso de empaquetado y distribución con su propia marca como también a aquellas que realizan solo la comercialización de dicho producto directo al consumidor.

Comenzaremos realizando una identificación de las principales empresas importadoras y comercializadores de productos similares al nuestro en destino, estas son las siguientes:

1. Dincer (www.dincer.com)

Esta empresa está ubicada en Estambul. No solo dedica su negocio a la comercialización de garbanzos, sino que también incluye en su oferta a otro tipo de legumbres envasada en distintos tipo de presentaciones. Realiza la comercialización en el mercado turco y también en los mercados internacionales. Desarrolla su propia marca, enfatizando siempre la calidad de sus productos.



2. Komasa (www.komasa.com.tr)

Komasa es una empresa que desarrolla una amplia gama de productos para comercializar en el mercado local e internacional. Dependiendo del destino de su producción cuenta con distintos packaging y también con distinta marca. Cuenta con instalaciones de producción en la localidad de Mersin y con oficinas comerciales en Estambul. Como se mencionó anteriormente, la empresa cuenta con una marca propia con la cual comercializa sus productos en el mercado interno y abastece a un grupo de supermercados y almacenes.



3. Burcu Konservecilik (www.burcu.com)

Es una empresa que cuenta con sus propias tiendas donde ofrece una variada gama de productos con su propia marca. Además de la comercialización en el mercado interno, la empresa exporta legumbres y otro tipo de productos a diferentes mercados internacionales.



4. Basak tuketim ve (www.basakgida.com.tr)

Empresa que cuenta con subsidiarias en distintas localidades de Turquía y también con socios comerciales a lo largo del mundo. Al igual que la mayoría de las compañías anteriormente nombradas, desarrolla una oferta variada de productos que incluye distintos tipo de legumbres en distintas presentaciones; todos los productos comercializados en el mercado interno llevan su marca.



5. Baktat (www.baktat.com.tr)

Empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos en el mercado de Turquía como también en mercados internacionales. Cuenta con una serie de marcas que con las cuales comercializa sus productos; dichas marcas se aplican por tipo de productos, siendo BAKTAT la correspondiente a las legumbres. En relación al garbanzo, la empresa ofrece el producto en distintas variedades y presentaciones.



6. Memissan Gida (www.memissan.com.tr)
7. Gülda Pulses (www.guldabakliyat.com.tr)
8. Ozkara &Deniz Co (www.ozkaradeniz.com)
9. Ozalp Toros Gida (www.ozalptoros.com)
10. Armada Foods (www.armadafoods.com)

Ya identificados algunos de los principales importadores/comercializadores de garbanzo envasado, continuaremos el análisis de la competencia en el mercado turco con la localización de los supermercados y otros puntos de venta importantes en donde encuentra la oferta del producto al consumidor. En la siguiente lista se observa cada unos de ellos con una breve descripción de sus actividades y de la oferta del producto en cuestión:

1. Carrefour (www.carrefour.com.tr)

Al igual que en nuestro país, esta cadena de supermercados es muy reconocida y cuenta con sucursales a en numerosas ciudades de Turquía. En lo que respecta a la oferta de garbanzo, la compañía se abastece de producción local e internacional y desarrolla su propia marca denominada BIZIM.



2. DIA SA (www.diasa.com.tr)

Como en el caso anterior, esta es otra cadena de supermercados reconocida. Al igual que en nuestro país, en el mercado turco cuenta con instalaciones en distintas ciudades.

Dentro de su oferta, podemos encontrar una variada línea de productos con marca propia, dentro de la cual está incluida la comercialización de garbanzo en distintas presentaciones.



3. Migros Turk (www.migros.com.tr)
4. Tansas (www.tansas.com.tr)
5. Real (www.real-hypermarket.com)
6. Makromarket (www.makromarket.com.tr)

Las restantes empresas nombradas, son supermercados altamente reconocidos en el mercado turco y algunos de ellos internacionalmente (Real, Makro). Todos ellos desarrollan todo tipo de productos e incluyen al garbanzo dentro de su oferta. A su vez, la mayoría de ellos cuenta con abastecimiento del mercado interno y del internacional; este último no en forma directa sino a través de determinados importadores.

Para concluir este apartado, realizaremos una breve conclusión sobre los resultados obtenidos a través del análisis de los tres ámbitos posibles de competencia (local, internacional, en el mercado de destino).

∞ En el ámbito local observamos que en los últimos años ha aumentado el volumen de exportaciones como también las empresas que decidieron incorporar al garbanzo dentro de su oferta exportable. A su vez, un porcentaje elevado de las exportaciones es destinado al mercado de Turquía. Sin embargo, casi la totalidad de las exportaciones argentinas de garbanzo se caracterizan por ser en presentaciones mayores a 25 kg. Esto nos indica que la comercialización internacional de garbanzo para retail es una industria que aún no se ha desarrollado fuertemente en nuestro país, por lo que creemos que en primera instancia la competencia no será grande aunque luego las empresas podrán ajustar rápidamente su oferta exportable, es por eso que buscaremos la diferenciación a partir del segundo año.

∞ En el ámbito internacional determinamos quienes son los principales productores y exportadores mundiales de garbanzo. A partir de ello, tomamos en cuenta los períodos de siembra y cosecha para determinar con mayor exactitud quienes serán nuestros potenciales competidores. De ese análisis concluimos que México, Canadá e India se presentan como los más cercanos oponentes en nuestro proyecto.

∞ Por último se analizó el mercado de garbanzo en Turquía considerando a los distintos “*players*” que intervienen en la comercialización de garbanzo e identificando a quienes ofertan al consumidor el mismo tipo de producto que venderemos nosotros y que pueden presentarse como competidores.

ANÁLISIS FODA

Para finalizar este capítulo de análisis del micro y macro entorno en el que se verá inmersa la empresa en el desarrollo del proyecto, es conveniente desarrollar una conclusión en donde se focalicen los principales aspectos a tener en cuenta. Para ello, se muestra a continuación un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en el cual identificaremos las variables y conceptos más relevante que se consideraron en los apartados anteriormente desarrollados. Esta herramienta será de nuestra utilidad para tener claro durante toda la duración del proyecto, aquellos factores en los que nos diferenciamos y en los cuales nos debemos apoyar para lograr el éxito y por otro lado, aquellos aspectos en los que debemos mejorar y prestar atención para que no influyan de forma negativa en nuestro plan.

FORTALEZAS

∞ Altos niveles de calidad del producto, respaldado por un lado, por las condiciones geográficas y climáticas de donde se ubica nuestra producción y por el otro, por el hecho de que la empresa se especializa en la producción de agroquímicos utilizados para el cuidado del cultivo.

- ∞ Diferenciación en la oferta exportable a lo largo del proyecto, desarrollando una línea de productos que abraza diferentes presentaciones.
- ∞ Diversificación de los riesgos a la producción por factores climáticos que ocasionen un potencial desabastecimiento al comprador gracias a la disponibilidad de campos en distintas zonas del país.
- ∞ Capacidad productiva que permite ajustar la escala de producción a posibles incrementos en la demanda

OPORTUNIDADES

- ∞ El mercado del garbanzo muestra una tendencia creciente a través de los últimos años, lo que indica un potencial incremento de la demanda; esto abre las puertas a ampliar los objetivos relacionados con la participación en el mercado.
- ∞ La industria argentina de los productos de retail de garbanzo no está desarrollada, por lo que la empresa será pionera en este aspecto.
- ∞ La contraestación que tiene el país con el mercado de destino.
- ∞ En particular, el mercado de destino ha aumentado sus importaciones de garbanzo acompañado de una baja en la producción local.
- ∞ No se prevén sobresaltos en la economía turca a corto plazo, el país atraviesa un momento de crecimiento junto con superávit gemelos.

DEBILIDADES

- ∞ Inexperiencia en la producción y comercialización internacional del garbanzo.
- ∞ Poder de negociación relativamente bajo debido a la poca producción inicial, y por ser las primeras operaciones en los mercados internacionales del garbanzo.

AMENAZAS

- ∞ Aparición nuevos competidores en el mercado al ver el surgimiento de una nueva posibilidad de negocio.
- ∞ Condiciones climáticas muy adversas en el país que incidan negativamente en la producción.
- ∞ Crecientes cambios en Argentina con respecto a la normativa del comercio internacional que afectan a desarrollo del intercambio de bienes del país. Esto, en caso de involucrar al país de destino puede afectar el desarrollo de nuestro proyecto.

BARRERAS DE ACCESO AL MERCADO⁶⁹

En Turquía está prohibida la importación de los siguientes productos:

- ∞ capullos de gusano de seda
- ∞ tierras, hojas, brotes usados para la agricultura
- ∞ algunos tipos de máquinas para juegos
- ∞ materiales con etiquetados o etiquetados falsos
- ∞ todo tipo de carnes rojas
- ∞ desperdicios/basura tóxica.

Asimismo, Turquía aplica cuotas a los textiles procedentes de la República Popular de China.

Con respecto a los aranceles que aplica este país, se encuentra un rango amplio. El arancel más alto es de 200%, el mismo es aplicado a cereales, leche y productos lácteos. En otro extremo, se encuentran muchos productos con arancel cero.

Con respecto a nuestro producto, el mismo posee un arancel del 19,3%⁷⁰

TRATADOS DE LIBRE COMERCIO⁷¹

Tabla N° 11: Tratados de libre comercio

PAÍS	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR
EFTA	1 de abril de 1992
ISRAEL	1 de mayo de 1997
TUNEZ	1 de marzo de 1998
MACEDONIA	1 de septiembre de 2000
CROACIA	1 de julio de 2003
BOSNIA Y HERZEGOVINA	1 de julio de 2003
PALESTINA	1 de junio de 2005
MARRUECOS	1 de enero de 2006
SIRIA	1 de enero de 2007
EGIPTO	1 de marzo de 2007
ALBENIA	1 de mayo de 2008
GEORGIA	1 de noviembre de 2008

⁶⁹ <http://www.gumruk.gov.tr>

Informe: Guía Turquía pdf. Embajada argentina en la República de Turquía. Fecha Septiembre de 2009.

⁷⁰ Turkish Department of Trade. "Turkish customs Tariff".

⁷¹ http://www.icex.es/staticFiles/Turquia%20Relaciones%20y%20Acuerdos%20Comerciales_13793_.pdf

Como podemos observar en el cuadro anterior, Turquía y Argentina no cuentan con ningún Tratado de libre comercio.

Por otro lado, es importante destacar que Turquía conformó un acuerdo de Asociación para conformar una Unión Aduanera con la Unión Europea. El mismo entró en vigor el 1 de enero de 1996.⁷²

En general, la política de importación de Turquía es relativamente abierta. No obstante, hay productos que están sometidos a autorización previa por parte de las autoridades turcas. Además, como se mencionó anteriormente, algunos productos están prohibidos.

DOCUMENTOS SOLICITADOS POR LAS ADUANAS DE TURQUÍA⁷³

- ∞ DUA (Documento Único Administrativo): puede ser presentado por el exportador o por un despachante de aduana.
- ∞ Factura comercial: redactada en turco, en inglés o francés, y en tres ejemplares. Entre los contenidos mínimos se encuentra el número de factura, fecha y lugar de expedición, nombre y dirección del vendedor y del consignatario, descripción exacta de la mercadería, incluyendo peso bruto y neto en Kg., cantidad de mercadería, precio unitario y total, condiciones de pago, INCOTERM correspondiente al precio, información de transporte, país de origen.
- ∞ Certificado de origen
- ∞ Certificado fitosanitario
- ∞ Documento de transporte
- ∞ Packing list: elaborado por la propia empresa. Describe el contenido del envío detallado. Es recomendable que esté redactada en el mismo idioma que la factura y se emita el mismo número de ejemplares que ésta.

ENVASADO Y ETIQUETADO⁷⁴

Según la legislación agroalimentaria turca, un producto puede entrar a Turquía en su envase original, pero en el plazo máximo de dos meses (desde que ingresa al mercado y antes de su comercialización), se le debe adherir una etiqueta en turco.

El nivel máximo de plaguicidas y de medicamentos veterinarios que se permiten en los productos alimentarios se encuentra en los anexos 14, 15, 16 y 17 del Codex Alimentario de Turquía.

⁷² <http://www.camarazaragoza.com/exterior/BoletinNET/docs/DocumentoContenido385.pdf>

⁷³ <http://www.camarazaragoza.com/exterior/BoletinNET/docs/DocumentoContenido385.pdf>

⁷⁴ <http://www.ipex.es/www/download/guiasyobservatorios/gbarreras/turquia/turquia.pdf>

REQUISITOS DE ETIQUETADO⁷⁵

En 2002 se implementó en Turquía el reglamento 2002/58 sobre envasado y etiquetado de los productos alimenticios.

El reglamento establece que en el mercado, cada producto alimenticio tiene que estar etiquetado con claridad, y de forma precisa en lengua turca además de que también puede aparecer otro idioma.

En las etiquetas de los alimentos tanto nacionales o importados se deben encontrar impresos los siguientes datos:

- ∞ Marca del producto
- ∞ Nombre y dirección del productor y de la empresa importadora
- ∞ Número de lote
- ∞ Fecha de vencimiento
- ∞ País de origen
- ∞ Nutrición y valores calóricos
- ∞ Peso neto
- ∞ Ingredientes
- ∞ Preparación e instrucciones de uso cuando sea necesario

Se prohíbe en las etiquetas la inclusión de frases como “previene o cura la enfermedad”. Esta prohibición también se hizo extensiva en la promoción y publicidad de los productos alimenticios.

REQUISITOS DE EMBALAJE

Es el Ministerio de Agricultura de Turquía quién establece las normas de envase y embalaje correspondiente a alimentos.

Los tamaños y tipos de envases utilizados para los alimentos son en general flexibles.

BARRERAS AL NEGOCIAR CON TURQUÍA:

Es muy importante tener en cuenta las barreras a la hora de negociar con Turquía. A continuación mencionamos ítems importantes a considerar⁷⁶:

- ∞ Las entrevistas de negocio deben programarse con dos o tres semanas de anticipación y ser reconfirmadas al llegar al país.
- ∞ Ser puntual.
- ∞ Un contacto personal es importante para entablar una buena relación de negocios con la contraparte turca.

⁷⁵Nombre del informe: Turkey, FAIRS Country Report, <http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome>

⁷⁶ http://www.prochile.cl/ficha_pais/10_ficha_turquia.php

- ∞ Las reuniones de negocios son más lentas que la de los países occidentales, es común que antes de comenzar la reunión nos pregunten por nuestra educación, el pasado y sobre temas generales.
- ∞ No es bien visto cruzar los brazos o las piernas durante la conversación.
- ∞ No mostrar la suela de los zapatos, ya que esto se considera ofensivo.
- ∞ Para negociar con el turco, se utiliza el idioma inglés.

Otros datos importantes: el inicio de la reunión se da con un apretón de manos, pero al finalizar la misma, no se acostumbra a dar la mano.

Entre los temas favoritos para conversar se encuentran la familia y la belleza de Turquía.

Los turcos son buenos anfitriones, se debe aceptar siempre la invitación.

PROYECCIÓN DE VENTAS

De acuerdo a los objetivos iniciales fijados para el proyecto (participación para el primer año del 0,3% y luego un incremento hasta llegar al 1,1%) procederemos a la estimación de la demanda y proyección de ventas.

En primer lugar cuantificaremos la participación inicial., para ello es necesario estimar el nivel de consumo anual de garbanzo en el país de destino en los 5 años que dura el proyecto. Para llegar a dicha cifra partimos de dos datos detallados anteriormente en los apartados de descripción de la industria y el análisis PEST. Estos son el crecimiento demográfico del país y el nivel de consumo estimado para el año 2018. Tomaremos el dato del consumo estimado para el corriente año (496.784 toneladas) y lo ajustaremos de acuerdo a la tasa de crecimiento demográfico del país (1,197%). De esta forma los valores obtenidos son los siguientes:

Consumo 2018: 506.570 toneladas

Consumo 2019: 516.550 toneladas

Consumo 2020: 526.726 toneladas

Consumo 2021: 537.102 toneladas

Consumo 2022: 547.683 toneladas

Teniendo en cuenta que nuestra producción para el año 2017 será de aproximadamente 1.600 toneladas, estaríamos ubicándonos en una participación equivalente al 0,3% del mercado. Para los siguientes años del proyecto estimamos un crecimiento anual en la participación del mercado de un 0,3% de manera de cumplir con el objetivo propuesto en el proyecto de atender un 1,5% del mercado turco de garbanzo. Por lo tanto la proyección anual de ventas será la siguiente:

2018: 1.600 toneladas

2019: 3.099 toneladas

2020: 4.740 toneladas

2021: 6.445 toneladas

2022: 8.215 toneladas

ESTRATEGIA GENÉRICA

La estrategia genérica elegida es la de diferenciación. Esta elección tiene su origen en el valor agregado que generaremos en el producto a través de una oferta exportable que se diferencia de los productos ofrecidos por la competencia en los siguientes aspectos:

- ∞ Contaremos con un producto envasado listo para ser consumido en el mercado de destino, evitando los procesos de fraccionamiento y acondicionamiento que son necesarios al recibir el producto exportado a granel.
- ∞ A partir del segundo año del proyecto ampliaremos la línea de producto, ofreciendo harina de garbanzo manteniendo la diferenciación en el envasado para este producto.
- ∞ A diferencia de los comercializadores habituales de garbanzo, ofreceremos un apoyo en el desarrollo de la estrategia de marketing de los productos, garantizando al socio comercial un esfuerzo compartido por concretar las ventas en el mercado local una vez introducido el producto en el mismo.
- ∞ La empresa dispone de una capacidad productiva con un techo de 10.000 toneladas que permitirá abastecer al socio comercial en caso de generarse una creciente demanda de las ventas por fuera de lo proyectado (ver proyección de ventas).

ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO META

El ingreso al mercado meta se llevará a cabo mediante una estrategia de exportación directa. Esto implica que nuestra empresa tendrá el control de la fase productiva, de la comercialización internacional, como así también las operaciones logísticas.

La elección de esta estrategia está respaldada por la estructura actual de la empresa que por sus unidades de negocios existentes ya cuenta con experiencia en el comercio internacional, y puede afrontar las actividades inherentes a este proceso, generando así una mayor eficiencia que si tercerizará estas actividades.

Lo que buscaremos con esta estrategia es generar un contacto directo con el importador, lo que generará una mayor confianza al reducir el número de intermediarios y a su vez mayor control sobre la calidad del

servicio brindado. Por otra parte, es importante para la empresa generar conocimientos mediante la experiencia en el mercado turco, que permitirán en un futuro la inserción a nuevos mercados.

Nuestro socio comercial en el mercado turco será la firma importadora Eco Turca especializado en el rubro alimenticio, quien brindará el apoyo local necesario para desarrollar el canal de distribución seleccionado por nuestra empresa en Turquía.

Para ello es fundamental incentivar al intermediario hacia el esfuerzo conjunto de promoción en el mercado de destino, brindando materiales de apoyo tales como folletos informativos y participaciones en ferias. Esto será profundizado en el análisis de la estrategia de promoción.

CAPÍTULO 3

ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

ESTRATEGIA DE PRODUCTO

El producto seleccionado, con el que Cor Agro S.A comenzará su internacionalización al mercado turco es garbanzo variedad kabuli con diámetros de 7, 8 y 9 milímetros, en bolsas de 500 gramos.

La elección del mismo se debe a que pertenece a una gran demanda por parte del consumidor turco, con posibilidades de expandir la línea de productos con la comercialización de harina de garbanzo en el segundo año y a partir del tercer año se añadirá un snack, logrando de este modo una mayor diversificación, afianzando la alianza con el importador y logrando satisfacer a los consumidores turcos con productos de alta calidad, en un mercado con total aceptación de los mismos y de gran crecimiento. El garbanzo es un ingrediente importante de la dieta mediterránea. Es por eso, que este producto listo para consumo es ideal para todas las comidas originarias del lugar, como por ejemplo para el Hummus que es básicamente un puré de garbanzos típico de los países de Medio Oriente, donde cada uno tiene sus peculiaridades. Según la receta turca, el Hummus se prepara con 500 gramos de garbanzo.⁷⁷

Este producto también es muy consumido en las ensaladas, las cuales difieren de las de nuestra cultura compuesta por hojas verdes, tomate, cebolla y demás ingredientes.

En Turquía las ensaladas están hechas de garbanzos, berenjena, ajo y limón.⁷⁸

⁷⁷ <http://turquia.pordescubrir.com/receta-de-hummus-plato-tradicional-turco.html>

⁷⁸ <http://www.meridiano180.com/comida-tipica-de-estambul/>

Como se mencionó anteriormente, a partir del segundo año del negocio, Cor Agro S.A contempla una diversificación. Como estrategia de crecimiento se propone generar un mayor valor agregado y sumar protagonismo.

Producto: si clasificamos el producto, decimos que es de consumo masivo. Y si tenemos en cuenta una clasificación más profunda obtenemos que:

- ∞ Según su duración, es un bien destructivo (uno o pocos usos)
- ∞ Según frecuencia de compra: es un bien de conveniencia, porque es un producto frecuente con el mínimo esfuerzo de decisión de compra.



Diferenciación: la calidad de nuestro producto hace que el mismo sea percibido como único.

Propiedades del garbanzo⁷⁹: es una legumbre que se distingue por sus propiedades medicinales y sus abundantes nutrientes.

- ∞ Una importante característica del garbanzo es su riqueza en lecitina, ideal para reducir el llamado colesterol malo.
- ∞ Su vitamina B ayuda a prevenir enfermedades como hepatitis o cáncer de hígado.
- ∞ Son ricos en ácidos grasos esenciales como omega 6.
- ∞ Cuenta con elevadas fibras solubles, que permiten controlar enfermedades cardiovasculares.
- ∞ La abundancia en folatos interviene en el buen funcionamiento del sistema nervioso.
- ∞ Entre los minerales que posee se encuentra el hierro, triplicando al que tiene la carne, el potasio, el fósforo, el magnesio, el calcio, el zinc.
- ∞ Tabla N° 12: Composición de los garbanzos cada 100 gramos:⁸⁰

Agua	11,53 gr.
Calorías	364 Kcal
Grasa	6,04 gr.

⁷⁹ <http://www.alimentacion-sana.com.ar/Portal%20nuevo/actualizaciones/garbanzoscolesterol.htm>

⁸⁰ Elaboración propia en base a: <http://www.botanical-online.com/garbanzospropiedadesalimentarias.htm>

Proteínas	19,39 gr.
Hidratos de carbono	60,66 gr.
Fibras	17,4 gr.
Potasio	875 mg.
Sodio	24 mg.
Fósforo	366 mg.
Calcio	105 mg.
Cobre	0,847 mg.
Magnesio	115 mg.
Manganesio	2,204 mg.
Hierro	6,24 mg.
Zinc	3,43 mg.
Selenio	8,02 mcg.
Vitamina C	4 mg.
Vitamina B1	0,477 mg.
Vitamina B2	0,212 mg.
Niacina	1,54 mg.
Folacina	557 mcg.
Vitamina B6	0,535 mg.
Vitamina A	67 IU
Vitamina E	0,820 mg.

MARCA:

Nuestro producto se posicionará con una imagen de marca conocida en el mercado, ya que la misma será la del importador, Eco Turca.



Además, el producto llevará nuestra marca, Cor Agro.



Envase: el garbanzo será vendido en bolsas de 500 gramos, envasado al vacío.



Etiqueta: el producto contará con la etiqueta de marca y la informativa.

Con respecto a la etiqueta de marca, los diseños son los mostrados anteriormente.

Por otro lado, la etiqueta informativa contiene el nombre del producto, nombre y domicilio del fabricante, lugar de origen, entre otros datos. También contiene la cantidad neta, la fecha de vencimiento, el lote de fabricación y el código de barras.

Ciclo de vida del producto:

Al realizar un análisis del ciclo de vida del garbanzo en el mercado turco, nuestro producto se encuentra en la fase de desarrollo casi llegando a madurez, ya que las ventas continúan creciendo debido a que

Turquía sigue manteniendo sus tradiciones en cuanto al consumo de alimentos, y los cambios en el mismo están siendo más lento de lo esperado.⁸¹

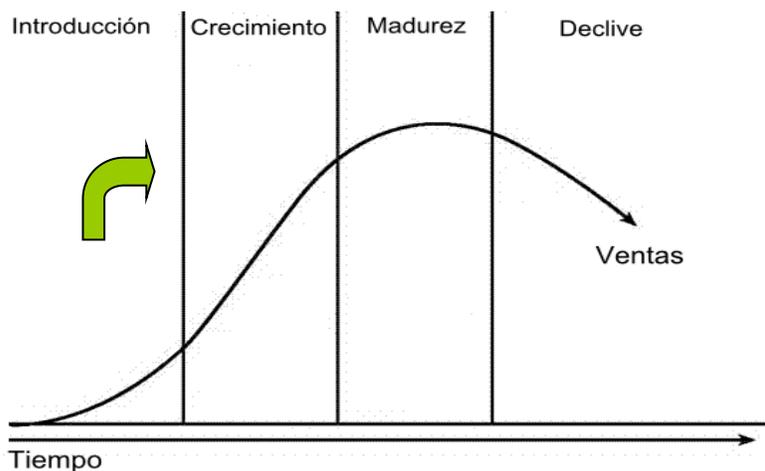
El garbanzo es un producto que se consume frecuentemente todo el año en Turquía, es decir, no es estacional.

Los menús diarios, ya sea de los más pobres, los ricos, hospitales, comedores escolares, están conformados por legumbres. Además, hay un impulso hacia los jóvenes a que consuman una dieta más saludable y evitar el estilo que se estaba imponiendo en los últimos años del consumo de la comida rápida.⁸²

Al ser un mercado en crecimiento y existir este producto en el mismo, queremos enfocarnos en hacer conocer la calidad de nuestra garbanzo, frente a otros ofrecidos con manchas, por ejemplo.

A su vez, al encontrarnos en la fase de desarrollo, casi madurez, creemos importante incorporar paulatinamente nuevas variantes del producto, como es la harina de garbanzo y el snack, ya que los competidores en estas fases se intensifican y debemos diferenciarnos.

En el siguiente gráfico se observa el posicionamiento de nuestro producto de acuerdo al ciclo de vida en el mercado turco:



Fuente: elaboración propia.

⁸¹ <http://es.scribd.com/doc/87631356/El-sector-agroalimentario-en-Turquia>

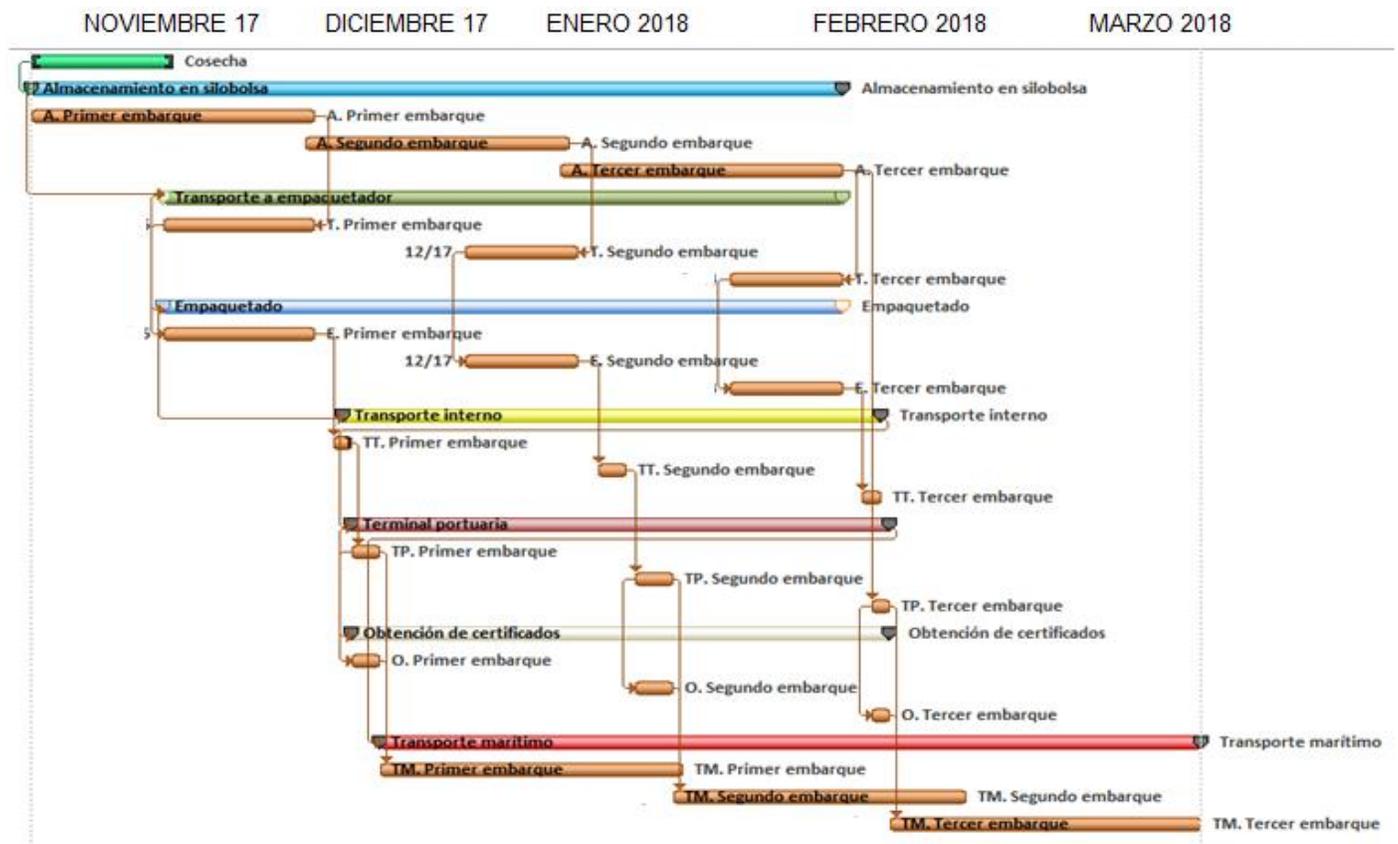
⁸² <http://www.sebilbakliyat.com.tr/>

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

El análisis de la distribución física internacional requiere, a priori, tener en vista dos cuestiones que definen notablemente su esencia: la estrategia de inserción y la condición de venta. La primera variable se configura como exportación directa mientras que la segunda es el INCOTERM CIF. La decisión de realizar una exportación directa sumado al hecho de tener un espacio de tiempo reducido de aproximadamente 8 meses debido a la contra estación, hacen que la eficiencia logística cobre una relevancia singular al punto de pilar fundamental del proyecto.

A continuación se detalla el diagrama de Gantt diferenciado para todas las operaciones logísticas planificadas dentro del primer año del proyecto con siguiente explicación posterior:

Gráfico N° 21: Diagrama de Gantt diferenciado del proyecto



Fuente: Elaboración propia mediante Microsoft Project 2010.

La lógica que sigue la planificación del proyecto se circunscribe a tres embarques de 25 contenedores de 20 pies FCL cada uno. Los embarques tienen una separación estimada en más o menos 30 días lo que, a groso modo, redonda en un mes siendo esta la intención original. Esta discriminación del proceso en tres partes es lo que se puede observar en el diagrama, y es el eje de las operaciones planificadas.

Estas operaciones comienzan el primero de noviembre con la cosecha del cultivo, se podrá observar que con el almacenamiento en silo bolsa guarda una relación “*start-to-start*”, esto se debe a que a medida que el garbanzo es cosechado se va almacenando en las condiciones previstas en el capítulo de operaciones del presente trabajo. El almacenamiento se extenderá hasta que la totalidad del garbanzo cultivado haya sido embolsado, estimándose este plazo en 62 días hábiles que no representa ningún tipo de costo para la empresa ya que el emplazamiento del silo bolsa es en el propio campo de la cosecha.

La cantidad de garbanzo para cada embarque es 542.5 toneladas métricas. Una de las razones de materializar el plan en tres embarques es evitar cuellos de botella innecesarios que eleven los costos del proyecto. La velocidad de cosecha es superior a la velocidad de empaquetado, es por esto que el almacenamiento tiene lugar al mismo tiempo que la cosecha y el empaquetado. El garbanzo es transportado desde el campo hasta el empaquetador, este proceso tiene una duración asignada de 10 días hábiles.

Una vez que el embolsado está listo, el transporte terrestre entra en escena para llevar la carga a la terminal portuaria donde se procederá con la consolidación y demás pasos posteriores. La relación del transporte a terminal con el embolsado es necesariamente “*finish-to-start*” ya que si la mercadería no está completamente empaquetada no se dispondrán de las cantidades estipuladas para consolidar. La duración estipulada del transporte carretero a terminal es de 48 horas, contemplando en el segundo embarque un plazo de 72hs teniendo en cuenta un feriado en el medio por el cambio de año.

La etapa de terminal portuaria guarda una relación “*finish-to-start*” con el transporte terrestre, y “*start-to-start*” con la obtención de certificaciones. Las operaciones a realizar en la terminal consisten en el consolidado de la mercadería junto con la obtención de las certificaciones fitosanitarias y demás especificadas en la documentación requerida. Para el primer embarque, dada su condición de inicial, se consideró un plazo superior en 24 horas al tradicional de 48 horas cubriéndose eventuales inconvenientes que pudiesen suscitarse en el proceso.

La planificación concluye con el transporte marítimo que tiene relación “*finish-to-start*” con las dos tareas precedentes. El plazo comunicado por la agencia Hamburg Sud de tránsito marítimo es de 30 días, lo que corresponde a 23 días hábiles. Finalmente, las fechas en que la mercadería hace efectivo su tránsito marítimo son: 8/12/17 primer embarque, 8/1/18 segundo embarque y 31/1/18 tercer embarque.

A continuación se detalla el cronograma completo de las operaciones:

Tabla N° 13: Cronograma de operaciones

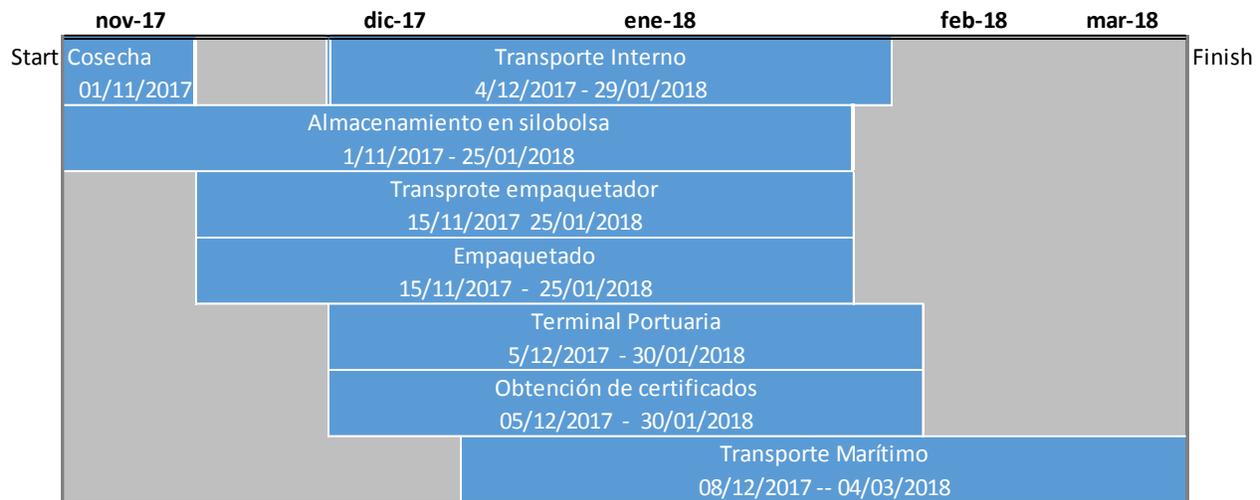
	Task NAME	Duration	Start	Finish
1	1 Cosecha	11 days	01/11/2017	15/11/2017
2	2- Almacenamiento en silobolsas	62 days	01/11/2017	25/01/2018
3	2.1 A. Primer embarque	22 days		

4	2.2 A. Segundo embarque	20 days		
5	2.3 A. Tercer embarque	22 days		
6	3 Transporte a Empaquetador	52 days	15/11/2017	25/01/2018
7	3.1.T Primer embarque	12 days		
8	3.2.T Segundo embarque	10 days		
9	3.3.T Tercer embarque	10 days		
10	4 Empaquetado	54 days	15/11/2017	25/01/2018
11	4.1.E Primer embarque	12 days		
12	4.2.E Segundo embarque	10 days		
13	4.3.E Tercer embarque	10 days		
14	5 Transporte interno	41 days	04/12/2017	29/01/2018
15	5.1 TT. Primer embarque	2 days		
16	5.2 TT. Segundo embarque	3 days		
17	5.3 TT. Tercer embarque	2 days		
18	6 Terminal portuaria	41 days	05/12/2017	30/01/2018
19	6.1 TP. Primer embarque	3 days		
20	6.2 TP. Segundo embarque	2 days		
21	6.3 TP. Tercer embarque	2 days		
22	7 Obtencion de certificados	41 days	05/12/2017	30/01/2018
23	7.1 O. Primer embarque	3 days		
24	7.2 O. Segundo embarque	2 days		
25	7.3 O. Tercer embarque	2 days		
26	8 Transporte Marítimo	62 days	08/12/2017	04/03/2018
27	8.1 TM. Primer embarque	23 days		
28	8.2 TM. Segundo embarque	23 days		
29	8.3 TM. Tercer embarque	23 days		

Fuente: Elaboración propia mediante Microsoft Project 2010

En resumen, de esta primera etapa de la estrategia de distribución el dato restante a conocer es el lead time de la operación el cual se estimó en 88 días teniendo en cuenta la fecha final de operaciones, día 4 de marzo de 2018. El siguiente cuadro muestra una visión general de la distribución física internacional siguiendo el diagrama de Gantt.

Gráfico N° 22: Diagrama de Gantt general del primer año de proyecto



Fuente: Elaboración propia mediante Microsoft Project 2010

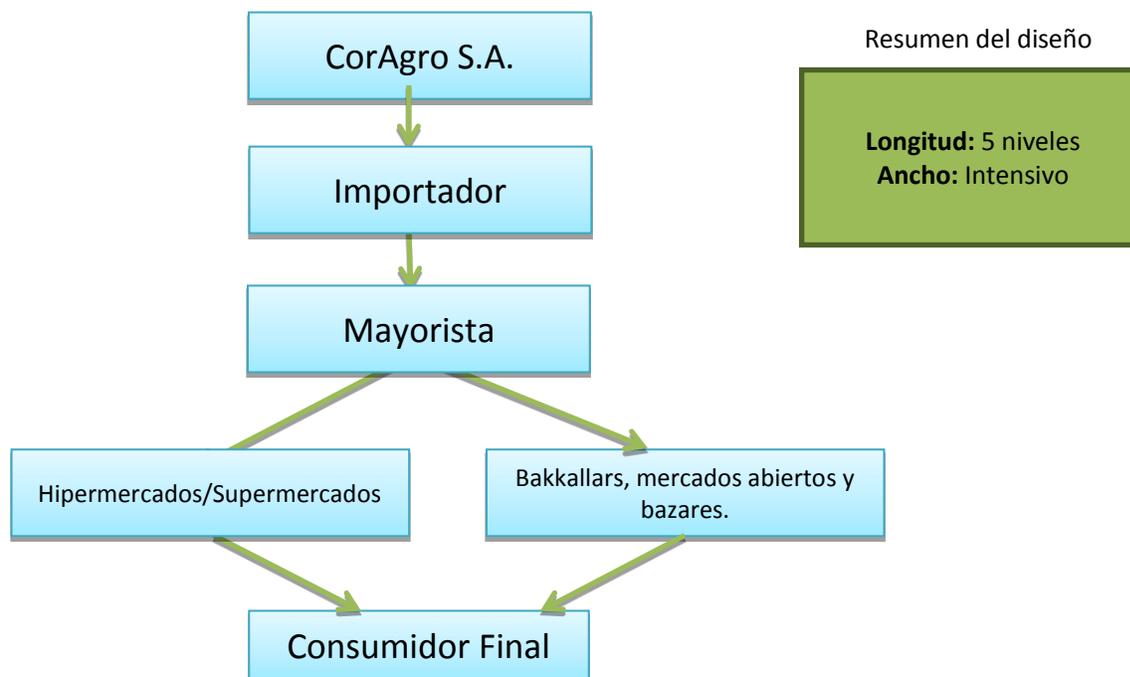
La segunda etapa de la estrategia de distribución comprende la planificación del canal utilizado en destino. Para lograr comprender el diagrama de esta segunda parte, es necesario conocer cómo se estructura el menudeo en Turquía⁸³.

Los tiempos modernos encuentran al país en un período de convergencia desde un sistema de menudeo culturalmente tradicional al actual. Por actual se entiende la presencia de grandes centros comerciales, hipermercados y supermercados. De la misma forma, explicar en una respuesta tan escueta el sistema tradicional de menudeo turco resulta una tarea complicada. La participación de mercado de las 5 más grandes empresas de *retail* juntas suma menos de un 10%, lo que sugiere que aún le queda mucho camino a esta transición. En el último año, por primera vez, Turquía estuvo entre el top 10 de los destinos para inversiones de *retail*. Según la firma de consultoría A.T. Kearney en su análisis GRDI (*Global Retail Development Index*) el mercado turco tiene un gran potencial⁸⁴. El análisis particular de esta presunción arroja que en Estambul junto con las otras ciudades más grandes del país, la propensión al consumo está en constante crecimiento. La presencia de los integrantes anteriormente mencionados que conforman el sistema de menudeo actual se está incrementando también en las ciudades de tamaño medio aunque aquí hay una particularidad; este incremento también se da en que estas compañías invierten en formatos de tiendas más compactos para penetrar áreas en las cuales no podrían de la otra forma. Antes de proceder a desarrollar con más claridad el formato de menudeo tradicional a continuación está el esquema del canal de distribución:

⁸³ Metrogroup. "Turkey: Potential for the retail sector". <http://www.metrogroup.de/internet/site/ts_turkey/node/234850/Len/index.html>

⁸⁴ AT Kearney. "Global retail development index". <<http://www.atkearney.com/consumer-products-retail/global-retail-development-index>>

Canal de distribución en destino



En una primera instancia lo que se tomó en consideración para dilucidar la estructura graficada del canal fue un documento⁸⁵ de la Embajada Argentina en Turquía en el cual se desprende que la distribución “se caracteriza por su elevada fragmentación y escasa diversificación” y que “sigue siendo un proceso muy complejo, con numerosos intermediarios”. El informe era concluyente, el canal indefectiblemente debía ser largo con las consideraciones que eso acarrea para el producto. La longitud fue estimada en 5 niveles; lo principal a tener en cuenta aquí es el encarecimiento del producto debido a la cantidad de intermediarios que le aplicarán su margen de rentabilidad. El ancho del canal, por otra parte, considerando las características del producto y el sistema de *retail* será intensivo, encontrándose a la venta en la mayor cantidad de puntos posibles.

Estos puntos de venta posibles incluyen personajes ajenos al conocimiento de cualquier extranjero quizá con la excepción de los característicos bazares. Particularmente el mercado de comidas⁸⁶ está dominado por los llamados participantes no organizados: mercados abiertos, bazares, supermercados locales pequeños y “*bakkallars*”. La figura quizá más extraña son estos últimos; los *bakkallars* son tiendas independientes manejadas en forma familiar que se caracterizan por encontrarse en zonas urbanas. Se estima que en Turquía hay más de 550.000 *bakkallars* encontrándose este número en declive y con mayor concentración en las zonas menos urbanizadas. La estructura de los *bakkallars* resulta parecida a la figura que revisten las *Kirana Stores* en India, aunque aquí no se encontraron datos de que la relación del

⁸⁵ Embajada Argentina en Turquía. “Guía de negocios en Turquía”. <<http://bucket.clanacion.com.ar/common/anexos/Informes/66/31166.pdf>>

⁸⁶ Beragua. “Food retail market in Turkey”. <http://www.beragua.com/ru/docs/Beragua_Turkey2012-2.pdf>

consumidor con los dueños de la tienda sea tan fuerte para descartar por completo la compra en otros puntos de venta.

Finalmente, teniendo en cuenta que las dos ciudades elegidas para el lanzamiento del producto en esta primera etapa son las más grandes de Turquía (Estambul y Ankara), la empresa se encontrará con todos los tipos de menudeo posibles: desde hipermercados hasta *bakkallars* emplazados en medio de zonas residenciales.

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Dentro del plan de Marketing de la empresa, la comunicación de la misma a nivel internacional es clave para lograr una correcta inserción en el mercado meta. En este apartado se detallarán los principales aspectos a tener en cuenta al realizar dicha comunicación, así como la estrategia de comunicación que se intentará desarrollar.

Como se mencionó en el análisis de la estrategia de distribución, la empresa deberá contar con un aliado comercial que se encargará de realizar la importación de los productos comercializados por la empresa y desarrollar el canal de distribución mediante el contacto con una empresa mayorista y diversas empresas minoristas. Por las características del mercado meta, es de vital importancia para el proyecto contar con la mayor cantidad de puntos de venta en el mercado de destino para llegar a la mayor cantidad de posibles consumidores. Por este motivo, la relación con el importador y el control de las tareas llevadas a cabo por éste es un punto crítico en la búsqueda de éxito del proyecto exportador. El importador deberá transformarse en un aliado estratégico, por lo que se deberá generar una confianza y respeto mutuo entre ambas empresas. Con este objetivo, en la primera etapa del proyecto, Cor Agro S.A. deberá centrar sus esfuerzos de comunicación en establecer una correcta relación con el importador seleccionado, con la intención de efectuar una eficiente estrategia de “empuje”. Esto es, centralizar los esfuerzos de promoción por medio de la empresa importadora, que a su vez deberá promocionar los productos a los siguientes actores dentro del canal de distribución.

En primer lugar se deberá seleccionar dentro de la empresa a la persona idónea para la comunicación con el nuevo agente/importador. La empresa pagará un curso a esta persona para que aprenda el idioma turco, cuyo costo es de \$2060 mensual⁸⁷. A la vez se la deberá instruir para que entienda a la perfección las características distintivas de la cultura del país de destino con el objetivo de evitar malos entendidos que pudieran poner en peligro la relación con el nuevo agente.

En segundo lugar se deberá establecer un mensaje claro, con el que la empresa buscará generar en la percepción del consumidor y los participantes del canal de distribución un concepto específico sobre la

⁸⁷ Fundación de amistad turco argentina <<http://www.fundargentinoturca.com.ar/index.php/20080320249/Noticias/Se-halla-abierta-la-inscripcion-para-nuestros-cursos.html>> [

misma y la marca que ésta comercializa. Teniendo en cuenta el producto ofrecido, y las características de los consumidores en el mercado de destino, el concepto que se deberá buscar es el hecho de que el producto cuenta con una calidad superior al de la competencia. Este concepto deberá ser sostenido por toda la duración del proyecto, pero se deberá variar el mensaje utilizado para transmitirlo.

En tercer lugar se deberá crear una página web moderna, que sea dinámica y atrayente para el posible visitante. Esta página web deberá estar disponible en los idiomas español, inglés y turco. Como se ha mencionado anteriormente en el análisis tecnológico del país de destino, el principal motor de búsqueda en Internet de dicho país es Google. Por este motivo la empresa se deberá asegurar de aparecer en este sitio de búsqueda en la mejor posición como sea posible. Con este objetivo, se deberán seguir los siguientes pasos⁸⁸:

- ∞ El nombre de dominio deberá ser simple y fácil de recordar. La mejor opción será que el nombre de dominio coincida con el nombre de la empresa (www.coragro.com.ar)
- ∞ Se deberá prestar especial atención en incluir en el sitio palabras claves, como garbanzo o su traducción en idioma inglés (chickpea) y turco (nohut), así también como frases que puedan atraer posibles visitantes a la página.
- ∞ El sitio web deberá ser simple, evitando excesivas decoraciones y procurando un contenido claro y con textos legibles. De esta forma será más probable que el motor de búsqueda de Google seleccione nuestra página en lugar de otra que no siga estos lineamientos.
- ∞ Los motores de búsqueda de Google no detectan los textos incluidos en las animaciones en flash, por lo que se deberá evitar este tipo de animaciones. El sitio web no debe contener una página de presentación ni música, ya que estos elementos suelen ser una molestia al usuario.
- ∞ También publicaremos el sitio web en el buscador Yahoo, en forma gratuita mediante el siguiente link: <http://espanol.search.yahoo.com/info/submit.html>.

Por último, la empresa pagará el servicio de Google Site Search.

Los precios de este servicio son⁸⁹:

Tabla N° 14: precios de los servicios

Límite de consultas de búsqueda (anual)	Precio (anual)
20.000	100 USD
50.000	250 USD
150.000	750 USD
500.000	2.000 USD

⁸⁸ Pro Internacional, como estar primero en Google <<http://www.prointernacional.com/es/como-estar-primero-en-google.html>>

⁸⁹ Precios de Google Site Search <<http://support.google.com/customsearch/bin/answer.py?hl=es&answer=72334>>

Se espera que en el primer año del proyecto la empresa se ubique dentro del segundo rango de 250 dólares anuales de costo. Este costo se incrementará a medida que la empresa crezca en el mercado de destino.

Una vez establecidos estos pasos esenciales, Cor Agro S.A. estará en condiciones de contactar a la empresa seleccionada, Eco Turca, para trabajar como agente/importador. Con este fin se deberán efectuar no menos de 3 misiones comerciales durante el primer año, visitando a Eco Turca en sus oficinas para demostrar un compromiso por parte de la empresa con la actividad que desea fomentar. A su vez se planea invitar a los directivos de dicha empresa a nuestros campos y planta para que puedan presenciar el proceso productivo de los productos y verificar los altos estándares de calidad con los que cuenta Cor Agro S.A.

En las misiones comerciales mencionadas se deberán llevar a cabo las negociaciones de los contratos, buscando llegar a un acuerdo beneficioso para ambas partes y procurando generar una relación duradera en base a la confianza y el respeto mutuo. En estas misiones se deberán llevar muestras de los productos y folletería en idioma turco, con los objetivos de que el agente/importador conozca el producto y a su vez brindarle objetos de promoción para que este pueda ofrecerlo a los distintos mayoristas y minoristas que formarán el canal de distribución. En todo momento se deberá intentar hacer llegar tanto al agente/importador como a los mayoristas y minoristas el mensaje de comunicación seleccionado, buscando transmitir la percepción de calidad distintiva de la empresa.

La segunda etapa de la estrategia de comunicación consistirá en llevar a cabo la promoción del producto a los consumidores en el mercado de destino. Para este fin, se trabajará en forma conjunta con el agente/importador que deberá comprometerse a seguir los lineamientos en la estrategia de comunicación que establezca la empresa. Cor Agro S.A. deberá controlar al importador para cerciorarse de que este cumpla con los mismos.

Es importante destacar que los productos se comercializarán en el mercado de destino con la marca del importador, ya que el mismo ya tiene desarrollada y posicionada su marca en el mercado meta y no hacerlo así consistiría en desaprovechar una ventaja en la relación con la empresa importadora. No obstante, el envase del producto deberá contener la marca del exportador aunque esta no sea la marca principal, y la misma debe ser fácilmente identificable por el consumidor para generar un conocimiento gradual de la marca y lograr la percepción deseada.

A la hora de desarrollar la comunicación hacia los canales de distribución y el consumidor, se procurará lograr una eficiencia en la comunicación. Esto es llegar a la mayor cantidad posible de consumidores meta, con el menor costo. Para lograr este objetivo se utilizará el concepto de comunicación integral de marketing, donde todos los canales de comunicación deben ser coordinados, siguiendo una misma estrategia de promoción diseñada de acuerdo al producto ofrecido y al tipo de mercado con el que interactuamos. De esta forma es primordial evitar la utilización de recursos aislados, o que no consideren la tendencia que se busca con la estrategia seleccionada.

Con el objetivo de lograr una correcta inserción en el mercado de destino, la empresa utilizará los siguientes recursos, en forma conjunta con la empresa importadora:

- ∞ Correo directo. La empresa importadora deberá contactar a las principales empresas mayoristas y minoristas buscando afianzar los canales de distribución y maximizar la cantidad de puntos de venta a los que llega la empresa. En todos los casos la empresa deberá dar a conocer en nombre de Cor Agro S.A. como empresa exportadora, y buscará transmitir el concepto diferenciador que se desea imponer para la misma.
- ∞ Internet. El importador deberá incluir la información de la empresa Cor Agro S.A. y el mensaje seleccionado por la misma en su sitio web. En caso de que la empresa no disponga de un sitio web esta deberá crearlo siguiendo los lineamientos desarrollados anteriormente respecto a los motores de búsqueda de Internet.
- ∞ Publicidad en revistas de negocios. Con el objetivo de atraer a una mayor cantidad de negocios mayoristas y/o minoristas, se deberán publicar avisos promocionando los productos en las revistas de negocios de la industria alimenticia.
- ∞ Ferias de alimentos. La empresa importadora deberá contar con un stand en las dos principales ferias de alimentos que se celebran en el país. Estas son las ferias más importantes:
 - GIDA. Gida es una feria de alimentos anual que se celebra en Estambul. En el corriente año el show se celebró entre los días 6 y 9 de Junio. No están definidas todavía las fechas para el año 2018. Esta es la página web de la exposición: <http://www.itf-gida.com/>
 - FOTEG. Foteg es la exposición más importante de la industria alimenticia en Turquía. Se celebra en forma anual. Para el año 2018 las fechas serán del 7 a 10 de Marzo. Esta es la página web de Foteg: <http://www.fotegistanbul.com/>.

Cor Agro S.A. compartirá los costos de promoción con la empresa importadora. El porcentaje de participación de cada una de las empresas se definirá en el momento de negociación del contrato.

Finalmente para resumir lo expuesto la estrategia de comunicación de la empresa constará de 3 etapas:

1. Preparación interna de la empresa. Se llevará a cabo un proceso de instrucción del responsable de la firma del contacto con el agente/importador. Se deberá generar un concepto innovador en cuanto al mensaje de promoción del producto para comunicarlo desde el primer contacto. Por último se deberá crear una página web de la empresa, que cuente con un nivel de aparición en Google adecuado para que los clientes puedan encontrarnos.
2. Contacto con el agente/importador. Se efectuarán misiones comerciales para establecer contacto y negociar el contrato con el agente/importador seleccionado. A su vez se invitará a esta empresa a Córdoba para que conozca el campo y las instalaciones de la empresa. Es clave establecer una correcta relación de confianza y respeto con el importador para crear sinergia entre ambas empresas.

3. Promoción en destino. En busca de llegar a la mayor cantidad de actores en el canal de distribución, el agente en forma conjunta con CorAgro S.A. efectuará las siguientes acciones de promoción: exposición en ferias, correo directo, creación de un sitio de internet y publicidad en revistas de negocios del rubro.

ESTRATEGIA DE PRECIO

Considerando la estrategia genérica que utilizaremos (diferenciación) la estrategia de precios que corresponde aplicar y con la cual nos insertaremos en el mercado es la de descreme; sin embargo, como el consumidor es sensible al precio y también nuestros costos lo permiten, el precio no será ampliamente superior al del mercado, por lo que nos permitirá generar en la mente del consumidor cierta diferenciación relacionada con el valor a pagar y a su vez, evitar el rechazo debido a precios excesivamente elevados.

Para analizar el precio al que ofreceremos nuestro producto realizaremos un procedimiento de 2 etapas. En primer lugar efectuaremos una estimación del precio teniendo en cuenta los costos de producción y comercialización como también la ganancia que pretendemos obtener, es decir, un costeo de exportación. Por último, analizaremos si este precio al que llegamos es correcto, o si se debería ajustar teniendo en cuenta los precios del mercado y de la competencia.

Costeo de exportación

Para realizar el costeo de exportación primero consideraremos los costos de producción tomando como unidad de medida la tonelada. Partiendo de los costos promedios estimados según el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) en el año 2016, y deduciendo los márgenes de rentabilidad habituales en estos productos ya que Cor Agro es productora de agroquímicos el costo de producción unitario es el siguiente:

Tabla N° 15: Costo de producción unitario

COSTO DE PRODUCCION		USD por tonelada
Semillas y curasemillas		44,38
Laborales		32,5
Herbicidas		14,57
Funguicidas		13,39
Fertilizantes		6,25
Insecticidas		4,64
Cosecha		135
Flete interno		7,88
Embolsado		85,47
Rentabilidad	70%	240,86
TOTAL		584,94

Para continuar con el costeo de exportación y tener una estimación concreta del costo final del producto, es necesario en primera instancia definir una cantidad mínima de envío en la cual se distribuirán los costos. Esta cantidad será la equivalente a un contenedor de 20 Standard.

20 Standard

4.340 bolsones (10 paquetes de 500 gramos por bolsón)

43.400 paquetes de 21.700 Kilos (21,7 toneladas)

Una vez definida la cantidad, tomaremos como punto de partida el precio EXW en la planta de Córdoba y sumaremos todos los conceptos necesarios para llegar al precio final del producto ubicado en el puerto de destino (Mersin, Turquía). Teniendo en cuenta el tipo de mercadería, el valor, las condiciones de venta y tiempos de entrega, los envíos se realizarán por vía marítima. Esto se debe a que el medio de transporte marítimo es el más conveniente debido a sus bajos costos en relación a las demás opciones de transporte. La línea marítima con la que trabajaremos es Hamburg Sud.

Ya explicados los puntos a tener en cuenta, procederemos con el costeo de exportación y su posterior análisis:

Tabla N° 16: Costeo de exportación

COSTEO DE EXPORTACION	
VOLÚMEN EN MT	21,7
CONTENEDORES	1
TIPO DE CAMBIO	4,68
DERECHOS DE EXP.	0,025

	USD por Tonelada	USD por Contenedor
Valor Mercadería EXW	584,94	12.693,10
GASTOS DE EXPORTACIÓN DIRECTOS		
TRANSPORTE INTERNO		
ONE WAY Cordoba - Buenos Aires	85	1.844,50
GASTOS DE CONSOLIDACION		
Consolidación	22,12	480
Fumigación	1,04	22,5
GASTOS EXOLGAN		
Manipuleo recepción	4,93	107
PBIP	0,51	11
Manipuleo entrega CNT vacío	1,24	27
Servicio a las Cargas	2	43,4
Control / Precintado	0,74	16
GASTOS LOCALES DE AGENCIA (HAM)		
THC	9,22	200

TOLL	4,15	90
Gate	2,53	55
B/L	2,53	55
Handling	2,53	55
Scs	0,55	12

DESPACHO	USD por Tonelada	USD por Contenedor
Honorarios y Gastos de despacho	20,74	450
Gastos SENASA (Aranceles y requeridos)	3	65
Verificación (Canal Rojo)	4,6	100,0
SUBTOTAL	82,4	1.788,9
GASTO PORCENTUALES AL FOB		
Derecho Exportación	21,9	526,2
PRECIO FOB BUE	689,3	15.008,2
TRANSPORTE INTERNACIONAL		
Flete Internacional	73,7	1.600,0
SEGURO INTERNACIONAL		
0,3% Sobre CIF	2,2	48,2
PRECIO CIF	765,3	16.656,4
GASTOS EN DESTINO		
Derecho de importación 19,3%	14,8	3.214,7
Base imponible	780,0	19.871,1
IVA 18,0%	140,4	3.576,8
Impuesto municipal 15,0%	117,0	2.980,7
Stamp tax 10,0%	78,0	1.987,1
Gastos portuarios + flete interno	38,3	832,8
PRECIO DDP	1.153,7	29.248,5
PRECIO DDP POR BOLSA	0,6	

Del costeo expuesto se puede apreciar que existe una distribución de los costos en 6 grupos de acuerdo a la etapa del proceso de exportación. Es importante hacer un análisis de cada uno de estos grupos, ya que en alguno de ellos su inferencia en el costo final del producto va a variar en función del volumen de mercadería exportada.

∞ Gastos de transporte interno: este concepto está relacionado con el traslado en camión de la mercadería desde la planta de nuestra empresa hasta el puerto de Buenos Aires. El precio del transporte se cotiza por camión sin tener en cuenta si éste utiliza el total o no de su capacidad de carga. Es importante destacar que la capacidad de carga de un camión es superior a la del contenedor, por lo tanto, si aumentamos el volumen de carga llegaremos a un punto en que el número de contenedores a cargar será mayor que las unidades

de camiones a utilizar, por lo que el costo del transporte interno tendrá una incidencia menor en el costo final del producto.

∞ Gastos de consolidación: por cuestiones prácticas la consolidación se efectuará en el depósito de la terminal en la que gira el buque. Los valores de la consolidación son cotizados por contenedor por lo que el aumento del volumen de carga no disminuirá los costos finales.

∞ Gastos de terminal: estos conceptos están directamente relacionados a la agencia marítima con la que se opere, ya que de ella dependerá la terminal en donde zarpe el buque. Estos gastos se cotizan tomando como unidad de medida la tonelada o el contenedor por lo que no disminuirán ante el incremento del volumen exportado.

∞ Gastos de agencia y transporte internacional: dentro de los gastos atribuibles a esta etapa, algunos de ellos se cotizan por contenedor y otros cuya cotización es por operación. Estos últimos se absorberán a medida que aumentan el tamaño de la carga. En cuanto al flete internacional, se cotiza por contenedor.

∞ Gastos de despacho: nuestra empresa terceriza el despacho de todas las operaciones en un mismo despachante. Al tratarse de un volumen de un contenedor, el despachante aplicará la tarifa mínima de despacho, al aumentar la carga la tarifa decrecerá proporcionalmente por lo que el costo de despacho tendrá una incidencia menor en el costo final.

∞ Tributos aduaneros: este concepto está relacionado con el pago de los derechos de exportación como también con el pago del arancel SIM (Sistema Informático María) y de digitalización. Con respecto a los derechos se pagan por tonelada exportada siendo este un costo que no disminuirá al aumentar el volumen. En cuanto al pago del arancel por el uso del SIM y de digitalización, este es único por operación; por lo tanto, la variación de costo será inversamente proporcional a la de volumen de carga.

Finalizada la primera etapa en donde desarrollamos el costo de exportación, procederemos con el análisis del precio final al consumidor. Para ello, evaluaremos la longitud del canal y los márgenes habituales del mismo. Como se mencionó anteriormente en la estrategia de distribución, el producto llegará al consumidor final a través de un canal largo en donde operan distintos tipos de intermediarios los cuales manejan diferentes márgenes de rentabilidad. A continuación se detallan casa uno de ellos:

- ∞ En el caso de los importadores, operan con un margen del 75% del valor DDP del producto.
- ∞ Para el caso de los distribuidores mayoristas, el porcentaje a considerar es del 40% del precio de compra.
- ∞ Por último se encuentran los minoristas, cuyo margen es equivalente a un 25 % del valor de compra.

Detallados los márgenes de cada uno de los intermediarios del canal, se desarrolla a continuación la conformación del precio final en moneda local (liras turcas)⁹⁰:

Tabla N° 17: Precio final por bolsa

⁹⁰ Tipo de Cambio, 1 dólar = 1,80569951 liras turcas.

PRECIO DDP POR BOLSA	0,58 USD
Precio en moneda local	1,04
Margen 75% (1er canal)	0,78
Margen 40% (2do canal)	0,73
Margen 25% (3er canal)	0,64
PRECIO FINAL	3,19

Precio de la competencia

A fin de constatar la correcta fijación de precios y nuestra competitividad en el mercado de destino, se realizó una evaluación de los precios de los principales comercializadores de garbanzo en el mercado turco. A continuación se muestran dichos precios expresados en moneda local⁹¹:

1. Carrefour: 2,65
2. Día : 2,70
3. Komas : 3,05
4. Burcu: 3,20
5. Baktat: 3,25
6. Dincer : 3, 17

Se puede observar de los precios expuestos una diferencia de precio respecto de las marcas citadas. Se debe tener en cuenta que no se conoce la utilidad contemplada en los precios de las otras marcas, de todas formas, se logra ver que el precio al que se arribó es competitivo si tomamos en cuenta quienes son aquellos con los que competiremos. Como se mencionó a lo largo del trabajo, buscamos diferenciarnos del resto por un producto de alta calidad; ante este objetivo, las marcas que representan una competencia no son aquellas que se enfocan en liderazgo en costos (Carrefour, Día entre otras) sino aquellas cuyo objetivo es ofrecer un producto diferenciado (Burcu, Baktat)

Estrategia de precio a utilizar:

Debido a lo expuesto hasta ahora, consideramos que el precio no es el factor principal a la hora de la decisión de compra ya que la diferenciación del producto la lograremos a través de la calidad y también del respaldo de marca de nuestro socio. Además, es necesario mencionar también que muchas veces al fijar un precio muy bajo el cliente tiende a percibir al producto como de baja calidad y por ende se dificulta el posicionamiento del mismo. Si lo que se pretende es dar una imagen de producto diferenciado y de alta calidad, no se debe optar por un precio bajo.

⁹¹ Obtenidos de los sitios web antes citados de cada uno de las empresas,

Pretendemos usar una estrategia a largo plazo ampliando a lo largo del proyecto la línea de productos, es por eso que inicialmente penetraremos al mercado con un precio alto pero similar al de la competencia directa en el mercado meta, ya que nuestros productos se destacarán por calidad, marca, y posteriormente variedad, por lo que nos diferenciaremos de los competidores.

Tal lo hablado a lo largo de nuestro proyecto, la estrategia genérica a implementar es la de diferenciación que es a su vez compatible con la estrategia de precios. Esta diferenciación no será excesiva teniendo en cuenta que se ofrecerá el producto a un precio alto buscando diferenciarnos de la media por tener mejor calidad de producto, pero a su vez no pretendemos ser el producto más caro del mercado.

CAPÍTULO 4

OPERACIONES

ACTIVIDADES DE DESARROLLO DEL MERCADO

En este sentido, como ya se ha explicado en la estrategia de promoción, la empresa trabajará de forma conjunta con el importador en el desarrollo del mercado. Esto, vale recordar, tiene una justificación que requiere un análisis un poco más profundo. Por un lado hay que tener en cuenta que el plan de cinco años contempla la exportación de dos productos más; lo que sin duda requiere un compromiso por parte del importador que aporte la confianza necesaria para avanzar al respecto. Por otra parte, los importadores turcos tienen desarrolladas sus propias marcas con las cuales venden los productos importados; teniendo en cuenta esto, concebir una estrategia de ingreso al mercado con una marca propia sería desaprovechar esta sinergia potencial con el importador. Dicho esto, aquí es donde el estrechamiento de las relaciones al punto de considerar al importador como aliado estratégico, cobra un sentido primordial para desarrollar el plan.

Un punto importante es no confundir el hecho de que el importador tenga recursos invertidos con el desarrollo de su marca propia con que la empresa no va a desarrollar ningún tipo de actividad de promoción. Este segundo supuesto está equivocado, la empresa va a llevar a cabo un esfuerzo conjunto comercial y financiero para el efectivo posicionamiento del producto, y de los dos posteriores, en destino. Lo anterior se materializará en actividades de promoción conjuntas con el importador y, de ser posible, con otros integrantes del canal.

Otro aspecto a tener en cuenta es que la empresa, en el *packaging*, pondrá su marca aunque esta no figure como la principal. Esto viene a razón de las intenciones de abarcar más mercados retroalimentándose del *expertise* obtenido en el mercado turco. Consideramos prudente realizar una primera internacionalización de este producto de la mano de un aliado estratégico, y utilizar ese conocimiento adquirido para insertarnos en mercados potenciales similares con nuestra marca como

punto clave de la estrategia genérica de diferenciación. En este sentido, actividades como la asistencia a ferias internacionales están contempladas y forman parte del calendario de actividades a desarrollar a lo largo del proyecto.

OTRAS CONSIDERACIONES LOGÍSTICAS

Teniendo en cuenta las premisas específicas adoptadas en materia de estrategia de distribución mencionadas anteriormente resulta, ahora, de interés abordar algunos puntos tangentes a la cuestión que merecen un desarrollo.

En primer lugar está el envase y embalaje de la mercadería para su comercialización internacional. Las bolsas de 500 grs. son el envase primario del producto, mientras que estas irán dentro bolsones protectores, siendo este último su embalaje. La cantidad de bolsas que entran por bolsón son 10, mientras que la cantidad de bolsones por contenedor es de 4340 bolsones (43.400 bolsas de 500 grs.). Gráficamente lo anterior se puede ver de la siguiente forma⁹²:

	Paquetes de 500 grs. 10 (diez) paquetes por bolsón			
	Tipo Envase	Bolsones	Paquetes	Kilos
	Polietileno	4340	43.400	21.700

A su vez, el consolidado de los bolsones, de los 4340 en particular, dentro del contenedor de 20 pies se aprecia en la siguiente imagen⁹³:



⁹² Allfood Argentina. "Garbanzo" <www.allfood.com.ar>

⁹³ Allfood Argentina. "Garbanzo" <www.allfood.com.ar>

Retomando la línea de los defectos esperados tanto en el producto como en el packing se pueden diferenciar los siguientes, clasificados en tres niveles: producto, envase y embalaje.

1. Producto⁹⁴

- a. Defectos clase A o críticos: Semilla sustancialmente rota, partida o dañada por insectos, heladas, calor, golpes, roces, quemaduras, moho, etc. Presencia de insectos, caracoles, objetos u materiales extraños. Semilla con olores extraños o no convencionales. Presencia de enfermedades en la semilla.
- b. Defectos clase B o mayores: Daño ínfimo a las semillas.
- c. Defectos clase C o menores: Semillas con poco color, manchadas, verdes o de un color distinto al predominante.

2. Envase

- a. Defectos clase A o críticos: Roturas o aperturas sustanciales a la bolsa, filtraciones de aire o humedad al interior, insuficiencia sustancial de contenido.
- b. Defectos clase B o mayores: Roturas o aperturas menores, desgastes, fallas en el sistema de apertura e insuficiencias menores de contenido del producto.
- c. Defectos clase C o menores: Errores de impresión en el etiquetado u diseño del envase, signos de desgaste de la tinta impresa y manchas por contacto con otros productos.

3. Embalaje

- a. Defectos clase A o críticos: Rotura sustancial del bolsón contenedor e insuficiencia de contenido embolsado.
- b. Defectos clase B o mayores: Roturas o aperturas menores, desgastes, fallas en el sistema de apertura e insuficiencias menores de contenido del producto.
- c. Defectos clase C o menores: Errores de impresión en el etiquetado.

En cuanto al almacenamiento e inventarios la empresa tiene la política de exportar todo lo producido y reducir al mínimo el tiempo de almacenaje. Por esto mismo, no se contemplan provisiones de niveles de stock de seguridad ya que lo cosechado es exportado en su totalidad, en principio, a un solo cliente. La empresa no contempla en una primera instancia de internacionalización el abastecimiento a dos importadores; de igual forma, dada la naturaleza perecedera del producto el stock de seguridad no le es aplicable en forma directa.

El almacenamiento, llevado a cabo en silo bolsas en sus condiciones previstas⁹⁵ en el campo productor, será proporcional al tiempo que se tarde en el empaquetado del producto, teniendo en cuenta la capacidad

⁹⁴ S.S. Yadav, R.J. Redden, W. Chen, B. Sharma. "Chickpea breeding and management". Turquía, 2008. CADI. Página 570

⁹⁵ Novagro. "Resumen del taller de intercambio". <<http://www.stoller.com.ar/blog/admin/modulos/fotos/descargar.php?id=148>>

instalada del empaquetador. Las cantidades almacenadas disminuirán de forma gradual conforme al proceso de empaquetado y de exportación estimándose un tiempo de almacenamiento no mayor a los 2 meses.

∞ Consideraciones previstas para el almacenamiento en silo bolsa:

- Presentar entre 10 y 11 por ciento de H°.
- Controlando esta variable se pueden lograr tiempos de almacenamiento que rondan los 6 y 8 meses.

La provisión de seguros se circunscribirá a la toma de un seguro internacional. Por otra parte, el empaquetador asume la total responsabilidad de la mercadería mientras esta atraviesa su proceso de embolsado.

La empresa, en vistas de su expansión a mercados más sofisticados como el europeo, ha decidido implementar desde su primera exportación del producto tecnologías que son menester en los mercados antes mencionados. La trazabilidad es el punto en cuestión; la misma es controlada por un código de barras presente tanto en los bolsones como en las bolsas. La función del mismo es, mayormente, el asentamiento de fechas ya que en caso de producirse algún inconveniente la empresa buscará una muestra dentro de un lote no exportado específico para cotejar los productos exportados con los que presentan defectos.

A partir de este mecanismo la empresa podrá determinar si un defecto fue característico de una serie de productos exportados durante un rango X de tiempo o corresponde a un defecto aislado que puede implicar o no responsabilidad por parte de la empresa. Otras funciones del código de barra tradicional será la de garantizar una exacta localización aguas arriba o aguas abajo de la mercadería a lo largo de todo el proceso logístico para identificar, también así, puntos críticos donde podrían haberse producido defectos que acarreasen posteriores inconvenientes.

Por último, no se descarta la adopción de un código QR como herramienta de promoción adicional del producto considerando la creciente utilización de estas herramientas hoy en día.

CONTRATOS

En relación las consideraciones desarrolladas en el apartado 'actividades de desarrollo de mercado' de este acápite, el contrato reviste una importancia singular.

En una primera instancia, más que en cualquier otra parte del desarrollo de la relación bilateral, el contrato va a aportar seguridad a los esfuerzos consiguientes para llevar a cabo las actividades operativas planificadas.

Para lograr comprender mejor este punto hay que contemplar el escenario en el cual la empresa lleva a cabo todas sus planificaciones de desarrollo de nuevos productos pero el importador se desliga totalmente

de la relación, dejando a la empresa a la deriva en el mercado internacional sin contraparte a la cual vender todos sus desarrollos que, obviamente, han tenido su costo.

Mediante el contrato la empresa se asegurará este respaldo en destino junto con las ya mencionadas actividades de promoción conjuntas.

Por otra parte, resulta clave destacar los puntos que la empresa le ofrece al importador para que formalice una alianza contractual:

Calidad superior al promedio en todos nuestros productos.

- ∞ Productos listos para la venta en puntos minoristas desde el momento de arribo a destino.
- ∞ Productos con relación precio/calidad que los hacen competitivos.
- ∞ Compromiso de ampliar la gama de productos para diferenciar a la marca del importador y diversificar riesgos.
- ∞ Compromiso de apoyo operativo y financiero en las actividades de promoción del producto bajo las marcas del importador.
- ∞ Desarrollo de todas estas actividades en la veta de tiempo donde se produce una mayor demanda de los productos importados debido a la contra estación de Turquía con nuestro país.

En cuanto a las formas de pago, durante los comienzos de las operaciones comerciales es política de la empresa que el primer embarque sea llevado a cabo bajo carta de crédito confirmada. Los embarques posteriores, es intención de la empresa que el medio de pago sea por transferencia bancaria configurándose un 30% por adelantado y un 70% a 60 días de la fecha de cada embarque cumpliendo con los requisitos de ingreso y liquidación de divisas establecidos por el Banco Central de la República Argentina.

Lo referente a la producción fue desarrollado ampliamente al comienzo del presente trabajo, por lo que sólo se profundizarán cuestiones específicas. La empresa se encargará de la producción del garbanzo. La producción proyectada para el corriente año es de 1.700 toneladas, teniendo como techo las 10.000 toneladas anuales. El cálculo anterior viene a cuenta del realizado anteriormente en el apartado "producción del garbanzo", que contemplaba un rendimiento de 2 a 2.5 toneladas por hectárea; esto arroja una superficie máxima disponible para siembra de 5.000 hectáreas. Las 5.000 hectáreas consideradas son las que se encuentran disponibles en la provincia de Córdoba lugar del cual la empresa es proveniente. Los demás campos que posee la empresa se encuentran en uso con otros tipos de cultivos, por lo que en el corriente año no podrá producir más que lo anteriormente mencionado. En total, la empresa contabiliza en sus activos 15.000 hectáreas aptas para su explotación ubicadas en distintos puntos del país (Córdoba 5.000, Buenos Aires 3.000, Santa fe 4.000 y La Pampa 3.000). La mano de obra directa e indirecta empleada entre la totalidad de los campos supera las 70 personas. Por otra parte,

la cantidad de empleados correspondientes a las otras unidades de negocios de la empresa son más de 30. Las materias primas son las semillas que fueron desarrolladas genéticamente por la empresa, a su vez, los insumos para el cultivo englobados bajo la categoría de agroquímicos son también provistos por las otras unidades de negocios que tiene la empresa en funcionamiento. Únicamente se hacen gastos en consultoría sobre el manejo de los cultivos que podría contabilizarse como un insumo más. La división de investigación y desarrollo de la empresa tiene a cargo un proyecto de manipulación genética de la semilla de garbanzo para adaptar la variedad Desi al clima de nuestro país. Está en los planes de la empresa que esta variedad sea llevada a cultivo en aproximadamente 2 años con destino, en primer lugar, de comercialización interna. En la actualidad la única variedad que se siembra en Argentina es Kabuli⁹⁶, es por esto que de lograr la culminación exitosa de este proyecto la empresa se garantizaría una demanda local de esta variedad que, como ya se describió, no tiene destino de consumo humano sino otros usos alternativos

CAPÍTULO 5

RIESGOS CRÍTICOS

En este capítulo procederemos a identificar los problemas potenciales que pudieran tener un efecto negativo en nuestro proyecto. Estos riesgos serán clasificados en internos y externos. Por último concebiremos distintos planes de contingencia para contrarrestar los efectos que se producirán en caso de ocurrencia de dichos riesgos.

RIESGOS INTERNOS

Este tipo de riesgos son aquellos inherentes a las actividades directas de la empresa, es decir, aquellos que forman parte de lo cotidiano y que dependen pura y exclusivamente de la organización.

En el caso de nuestra firma Cor Agro S.A., debemos considerar 1 riesgo interno principal:

∞ Avería de la maquinaria necesaria para los procesos de producción, cosecha y clasificación.

Los bienes de uso que se utilizan para la producción del garbanzo pueden sufrir deterioros o daños causados por la operación inadecuada o simplemente por su desgaste natural. Este es un factor que debemos considerar, ya que en caso de no tener una respuesta rápida, podría causar demoras y costos adicionales en el sistema productivo.

El proceso productivo del garbanzo requiere de la operación de las siguientes maquinarias:

⁹⁶ La Nación. "Un garbanzo con perfil exportador". <<http://www.lanacion.com.ar/1480130-un-garbanzo-con-perfil-exportador>>

- Sembradora. Tal como su nombre lo indica este bien se necesita para realizar la primer etapa del proceso productivo que consiste en la siembra de los campos donde se cultivará el producto.
- Cosechadora. Una vez finalizado el tiempo necesario de crecimiento y desarrollo de la planta, se procederá a cosechar el garbanzo para lo cual es necesario contar con esta maquinaria.
- Clasificadora. Una vez cosechado el producto se deberá pasar a clasificar el mismo de acuerdo a los diferentes calibres (7, 8 y 9m). Esta tarea se lleva a cabo a través de máquinas dedicadas específicamente a la identificación por medio de peso y tamaño de los granos para su posterior agrupación por características similares.

Para contrarrestar los riesgos inherentes a la avería de estos bienes la firma cuenta con personal especializado en este tipo de máquinas que tiene los conocimientos técnicos y capacidad de respuesta adecuada para la resolución de este problema en forma rápida sin causar retrasos en la producción del garbanzo. Esto es así ya que CorAgro S.A. cuenta con años de experiencia en la producción y desarrollo en agroquímicos y semillas para abastecimiento del mercado local, y dichos procesos se llevan a cabo utilizando la misma maquinaria que se requieren para nuestro proyecto. Debido a esta experiencia, la firma mantiene un stock de repuestos adecuado para que en caso de averías, la reparación no se retrase por la falta de los mismos.

RIESGOS EXTERNOS

Los riesgos externos son aquellos que se pueden presentar por fuera de las operaciones controlables para la empresa. Los riesgos mismos presentarse dentro del país de origen o fuera del mismo.

RIESGOS EXTERNOS EN ARGENTINA

∞ Riesgos climáticos

Al tratarse de la producción de un cultivo agrícola, las condiciones climáticas representan un factor relevante en la eficiencia final que tendrá el sistema productivo del mismo. Como se indicó en el apartado relevante al proceso productivo, el garbanzo es un cultivo que tiene mayor resistencia que otros al problema ocasionado por la sequía. Adicionalmente la zona donde se encuentran nuestros campos es benévola con respecto a este posible problema. No obstante, una excesiva sequía como un exceso en las precipitaciones puede generar una merma en el rendimiento esperado en la producción en cuanto a calidad y/o cantidad de grano cosechado. Puntualmente, la sequía afectará el proceso de germinación del cultivo, y una lluvia excesiva perjudicará la calidad del garbanzo en caso de ocurrir en el momento de la cosecha.

Para contrarrestar los posibles efectos negativos que pueden acarrear las condiciones climáticas, por más de ser este un factor no controlable por la empresa, se deberá contar con la adecuada información respecto a los pronósticos climáticos en los momentos claves del proceso productivo, a fin de tomar las medidas para minimizar los perjuicios que pudieran producirse.

∞ Riesgo cambiario/inflación

Un factor relevante que debe tenerse en cuenta cuando una empresa desea trabajar con mercados internacionales es el tipo de cambio actual y futuro. El tipo de cambio en Argentina está fluctuando en un nivel cercano a los AR\$16.70 por dólar mediante la acción del mercado central. Si bien desde principio del corriente año hasta el mes de Junio, el tipo de cambio pasó de \$15.10 a \$16.70, la inflación durante este período fue mayor a la variación del tipo de cambio. Este factor es importante porque al existir inflación en dólares, esta genera que el precio de exportación en dólares suba constantemente.

La inflación en dólares de nuestro producto deberá compararse con la inflación en dólares de los productos del mercado turco.

La empresa deberá tener especial cuidado, como cualquier exportador, controlando los niveles de inflación y la variación de los tipos de cambio, tanto en Argentina como en Turquía para poder accionar adecuadamente ante un cambio brusco de alguno de estos factores económicos.

Como consecuencia de este factor, si el precio de exportación sube por la inflación en dólares, deberemos indefectiblemente subir el precio al cliente final. Este efecto puede no ser crucial en caso de existir a la vez inflación en dólares en el mercado de destino que atenúe la percepción del consumidor respecto a dicha variación de precios. Aun así, es muy importante que la empresa tenga en cuenta este factor de riesgo para poder adecuar su estrategia de comercialización, intentando posicionar su producto basado en una estrategia que le permita comercializarlo a un precio mayor.

∞ Políticos y sociales

Dado el contexto actual en nuestro país en el que la normativa del comercio exterior vive un continuo proceso de transformaciones, lo que genera un bajo nivel de previsibilidad, es necesario reconocer que existe un riesgo asociado a un posible cambio en la normativa, que pudiera afectar las operaciones previstas en nuestro proyecto.

Si bien las medidas tomadas recientemente por el gobierno actual tienden a afectar las operaciones de importación, esto genera un efecto indirecto sobre las empresas exportadoras, ya que el país comprador puede tomar represalias dejando de adquirir producto de procedencia Argentina.

Los riesgos sociales tienen origen en las diversas medidas tomadas por la población como reclamo al gobierno actual de mejoras en las condiciones de vida. Estas medidas suelen llevarse a cabo mediante cortes de ruta, paros de terminales portuarias, paro de transportistas, etc. Muchas de estas medidas podrían influir negativamente en el cumplimiento de los tiempos acordados en la operación logística relacionadas a la comercialización de los productos.

RIESGOS EXTERNOS FUERA DE ARGENTINA:

∞ Riesgos comerciales

La normativa vigente en comercio exterior obliga a la CorAgro S.A. a ingresar al país (por medio del sistema bancario) y liquidar las divisas recibidas por la venta de productos al exterior, en un plazo máximo de 90 días desde el momento que se oficializa la exportación. Una demora o la falta de pago por parte del importador, traería la consecuencia de problemas legales a la empresa con el gobierno local y posibles sanciones. Por este motivo, se exigirá la relación comercial se oficializará a través de un contrato internacional que contemple esta situación, y a su vez se exigirá como instrumento de pago para la primer operación, una Carta de Crédito Confirmada por un banco del exterior, para garantizar el cobro de la mismo.

La empresa tiene planeado controlar al agente/importador en cuanto al nivel de distribución que realiza con los productos exportados. El riesgo crítico que se puede presentar está en el hecho de que se realice un proceso para abrir el mercado turco, y los productos no lleguen realmente al alcance de los consumidores en el país de destino.

En caso de que esto suceda, se deberá contar con un plan de contingencia que consiste en la cancelación del contrato con el agente/importado (contemplando los plazos mencionados en el mismo) y el establecimiento de un nuevo contrato con una segunda empresa que tenga la experiencia y recursos adecuados para cumplir las funciones requeridas. Es importante que la Cor Agro S.A. seleccionada las posibles alternativas de remplazo para que, en caso de ser necesario, la transición sea lo más rápida posible.

∞ Riesgos políticos

Al igual que en el ámbito local, en el país de destino pueden ocurrir cambios en la normativa vigente de comercio internacional que puedan afectar el ingreso de nuestro producto al mercado. Estos cambios son altamente imprevisibles, por lo que se debe contar con un plan de contingencia que consista en la posibilidad de reorientar el destino de las operaciones logísticas y comerciales previstas en el plan de exportación.

CAPÍTULO 6

REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN, FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO Y OTRAS CONSIDERACIONES

Para comprender los criterios adoptados en la elaboración de la evaluación económica y financiera del proyecto es preciso enumerar, a modo de recordatorio, algunos puntos clave enunciados a lo largo del presente trabajo:

1. La empresa divide su actividad en tres unidades de negocio claramente diferenciadas: agroquímicos – semillas – cultivos.

2. El cultivo de garbanzo se consideró para la provincia de Córdoba especialmente por la razón que dichos campos requieren una rotación en los cultivos, la zona es ideal para su cultivo y, dentro de los posibles, el garbanzo se perfila como el que tiene el mejor perfil exportador.
3. Adicionalmente se cuenta con campos en Buenos Aires, La Pampa y Entre ríos, los cuales se utilizarán para diversificar la producción.
4. Dentro de los insumos considerados en el costo de producción se usaron aquellos denominados “promedio” y disponibles en el INTA. Muchos de estos insumos son parte de las otras dos unidades de negocio de la empresa, por lo que a los costos promedio encontrados se les sustrajo el margen de rentabilidad estimado aplicado en cada caso. De esta manera la empresa aprovecha una fortaleza propia que resulta clave.
5. A partir de lo enunciado en el párrafo anterior, y de acuerdo a la estrategia de precio, el margen de rentabilidad es del 70% del costo de producción.
6. No están incluidos en el costo CIF gastos muy importantes que reducen el beneficio neto de la empresa considerablemente (gastos de promoción, gastos de combustible y gastos de seguros).
7. El horizonte de planificación del proyecto es de 5 años, durante la vida del mismo se planea la expansión de la oferta exportable con otros dos productos. La inversión necesaria para la elaboración del segundo fue considerada (molina). La inversión requerida para el tercer producto no fue considerada, ni tampoco lo ha sido su aumento en las ventas. La razón de lo anterior está en que el lanzamiento del tercer producto depende de una decisión conjunta de nuestro aliado estratégico en destino (importador) para llevarlo adelante. Sí se consideraron los gastos de promoción tentativos para los tres productos.
8. A los fines de reflejar un análisis dinámico y descartar cualquier tipo de estática, se confeccionó un índice de actualización para ajustar todos aquellos costos en pesos.
9. Las condiciones de pago son 30% del total de la cosecha adelantado, y el restante correspondiente a cada embarque a percibirse dentro de los 60 días de la fecha de embarque.

Las proyecciones económico-financieras fueron elaboradas a partir de un análisis en el que se contemplaron los siguientes aspectos:

- La condición de venta de la empresa es CIF, por lo que el rubro ventas se calcula a partir de CIF/CTN20 (por contenedor de 20 pies) multiplicado por la cantidad de ellos correspondientes a los embarques de ese año. Aquí es importante destacar que financieramente la percepción de los tres FF provenientes de las ventas suceden en los tres primeros meses del año próximo al de la cosecha (la fecha de cosecha es noviembre), aunque las ventas, por criterio de devengado, corresponden al año de la cosecha. Para el ajuste por el índice de actualización el cálculo consistió en identificar la porción del costo total en pesos que correspondía a costos en dólares (aquellos que no debían ser actualizados por su condición de moneda extranjera) y aplicar la actualización sólo sobre la porción en pesos.

- El rubro costos contempla el CIF por contenedor sin incluir la rentabilidad de la empresa. Para su actualización se ha procedido de la misma manera que con las ventas, identificando la parte efectiva del mismo que está en moneda doméstica.
- Los gastos de promoción, según la estrategia de promoción, son flujos de efectivo en moneda extranjera que la empresa concuerda con el importador para realizar, de manera conjunta, estas actividades en destino. La lógica detrás de los valores expuestos en el proyecto económico es la siguiente: durante el primer año se hace una promoción agresiva del primer producto (bolsas de 500 grs.), durante el segundo se continúa esta tendencia con el agregado del segundo producto (harina), el tercer año se corresponde con una promoción de los tres con énfasis en los últimos dos, en el cuarto año se hace casi nula la promoción del primer producto, y en el último año se centran los gastos en la harina y en el snack. La marca de los tres productos será la misma, por lo que existe cierta correlación entre los gastos independientemente del producto al cual se le haga énfasis. Los gastos en cuestión como se dijo anteriormente son fijos en dólares, por lo que no se les aplica ningún ajuste por actualización.
- Los seguros se corresponden por las primas de la maquinaria agrícola y la flota de camiones adquirida para el transporte hasta la planta del empaquetador. El costo es fijo en pesos por lo que se aplicó el índice de actualización.
- Los sueldos incrementales corresponden a aquellos posteriores a la producción, ya que la mano de obra directa fue considerada en el costo de producción. Aquí se incluyen los sueldos del recientemente ampliado departamento de comercio internacional junto con el pago a especialistas en el cultivo de garbanzo para que supervisen y asesoren a la empresa en el nuevo emprendimiento. La lógica utilizada es que durante los primeros dos años los gastos en asesoramiento van a ser elevados, mientras que para los posteriores los profesionales propios habrán aprendido los conocimientos necesarios y se reducirán los costos relacionados a este aspecto. Dada su característica de estar en moneda doméstica, ha sido ajustado por el índice de actualización.
- Los gastos de combustible representan los gastos de la maquinaria agrícola en las tareas realizadas en la producción, y de los camiones que realizan el transporte interno de la mercadería hasta la planta del empaquetador. Al igual que los sueldos, este costo fue ajustado por el índice de actualización.

Las consideraciones relacionadas con la inversión inicial requerida van a ser detalladas a continuación, sin embargo resulta importante destacar que la empresa posee en su poder activos fijos propios de la producción agrícola por lo que para el presente proyecto se consideraron, según el criterio de evaluación incremental, aquellos activos necesarios para llevarlo a cabo de la manera prevista en conformidad con los objetivos. La inversión inicial requerida se configura en la siguiente tabla:

Tabla N° 18: Composición de la inversión inicial

Descripción del activo fijo	Monto del activo fijo
Cosechadora de origen nacional	270.000 USD
Clasificadora de granos de origen nacional	100.000 USD
Molina para la producción de harina de origen nacional	130.000 ARS
Vehículo para transporte	660.000 ARS
Inversión total requerida en act. fijos	2.547.500 ARS

Fuente: Elaboración propia en base a cotizaciones personalizadas de las empresas fabricantes.

La inversión requerida en activos fijos se estima en 2.547.000 ARS. Para la evaluación económica se consideró que independientemente de la decisión de la empresa al final del proyecto, estos activos iban a venderse. Esto permite reflejar en los indicadores financieros la incidencia de quedarse además de con los beneficios netos líquidos, con activos fijos que dada su esencia tienen una vida útil prolongada. Los criterios de depreciación utilizados fueron lineales de 10 años para la maquinaria agrícola y de 5 años para los dos rodados. Los valores de reventa estimados para el caso de la maquinaria agrícola no tienen en cuenta la inflación de los años intermedios, por lo que se los considera vendidos al valor residual contable; los rodados, por otra parte, sí tienen considerados la incidencia de la inflación en el tiempo debido a la particularidad de su valor de ser estimable con mayor facilidad.

La estimación de la inversión en activos corrientes, en otras palabras, el denominado capital de trabajo neto fue realizada de acuerdo al procedimiento de déficit máximo acumulado. Para su cálculo, se confeccionó un diagrama de flujos de fondos mensuales. A partir de lo anterior es posible identificar las inversiones en CTN requeridas para cada año sin necesidad de inmovilizar capital desde el momento cero lo que resultaría en un costo financiero innecesario. Se prevé una inversión requerida en el momento $t=0$ de 3.360.208,91 ARS, incrementándose hasta el año 3 (donde se produce el pico máximo). Las proyecciones arrojan que del saldo de las cuentas por cobrar al finalizar el proyecto se podrá recuperar un 90% del capital de trabajo neto.

La financiación de las inversiones anteriormente descritas tiene dos tratamientos diferentes. Por un lado está el capital de trabajo neto, el cual será indefectiblemente financiado enteramente por la empresa debido a la escasez en la oferta de mercado de productos financieros acordes a las necesidades propias (montos máximos de 300.000 ARS, por ejemplo).

Diferente es el caso de la inversión en activos fijos, donde pudo encontrarse un producto financiero que se amoldara a las necesidades de la empresa: la alternativa seleccionada fue “Créditos para la inversión – Financiación de inversiones en pesos del sector agropecuario” del Banco de la Provincia de Buenos Aires⁹⁷.

⁹⁷ Banco de la Provincia de Buenos Aires, “Créditos para la inversión agrícola”. < http://www.bapro.com.ar/creditos_inversion.asp >

Se realizó una consulta formal por la que se recibió una planilla de Excel con las condiciones del préstamo. A continuación se detallan las principales consideraciones a tener en cuenta:

Tabla N° 19: Estructuración del préstamo para la inversión inicial requerida

Descripción	Facilidad obtenida
Monto del préstamo	1.273.750
Intereses totales a honrar	514.329,78
CFT anual	20,47%
Sistema de amortización	Alemán – cuotas semestrales
Plazo	5 años – 10 cuotas

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Banco de la Provincia de Buenos Aires⁹⁸

Se decidió que era óptimo para la empresa apalancar el 50% de la inversión inicial, de esta manera se obtenía la tasa de corte óptima para el proyecto que equilibraba el efecto del escudo fiscal y del mayor requerimiento requerido por los accionistas ante el mayor ratio D/E. A pesar de que las actividades de la empresa se lleven a cabo en Córdoba (del presente proyecto), se cumplen con todos los requisitos para acceder al préstamo ofrecido por el Banco de la Provincia de Buenos Aires.

Evaluación del riesgo, estimación de la tasa de corte y análisis de sensibilidad

Las consideraciones que implican la determinación del riesgo asociado con el proyecto en evaluación requieren el análisis de algunos aspectos clave. La empresa cuenta con un capital propio de 27.500.000 ARS y un ratio D/E (coeficiente de endeudamiento) sin proyecto del 25% y con proyecto del 26.41%. Como se dijo anteriormente se calculó la porción óptima de endeudamiento que maximice la tasa de corte del proyecto. El apalancamiento del 50% de la inversión inicial indujo al aumento del apalancamiento financiero, mientras que el restante se tradujo en un aumento del activo luego de un aporte de capital por parte de los socios.

Los aspectos destacables de la estimación de la tasa de corte son, en el caso del costo del capital propio, la utilización del rendimiento de las letras del tesoro americano a 5 años como activo libre de riesgo⁹⁹, la utilización del índice ISE100 como rendimiento del mercado¹⁰⁰ y la obtención del beta¹⁰¹ del sector alimenticio desapalancado y posteriormente apalancado con la estructura patrimonial de la empresa con proyecto. Se agregó el componente riesgo país¹⁰² al cálculo del CAPM, el mismo se configura como un promedio del

⁹⁸ La planilla de cálculo se encuentra en línea y puede obtenerse en el siguiente enlace:

<<http://www.bancoprovincia.com.ar/contenidos/docs/Banca%20Agropecuaria.xls>>

⁹⁹ Portfolio Personal, "Rendimientos T-bills". <https://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp>

¹⁰⁰ Bloomberg, "ISE-100". <<http://www.bloomberg.com/quote/XU100:IND>>

¹⁰¹ Damodaran, "Betas". <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>

¹⁰² Euromoney. "Country Risk". <<http://www.euromoneycountryrisk.com/Home/Return/Countries/>>

riesgo país de Turquía y la Argentina que se suma al costo del capital propio obtenido a partir de los datos anteriormente obtenidos.

$$Beta\ propio = 0.74 * [1 + (0.2641 * 0.65)] = 0.8670$$

$$Ke = 0.0072 + (0.2743 - 0.0076) * 0.8670 + 0.0046 = 24.34 \%$$

Por otra parte, la parte de la deuda de la estimación de la tasa de corte tuvo las consideraciones anteriormente mencionadas cuando se habló del financiamiento de la inversión inicial. El cálculo del mismo se resume en la siguiente fórmula:

$$Kd = 0.2047 * (1 - 0.35) = 13.05 \%$$

Finalmente el cálculo del costo promedio ponderado del capital se visualiza en la ecuación que se encuentra a continuación:

$$WACC = 0.2088 * 0.1305 + 0.7911 * 0.2475 = 21.979 \%$$

El análisis de sensibilidad realizado una vez obtenidos todos los datos anteriores consiste en la modificación de las ventas *ceteris paribus*, es decir, sin ningún otro tipo de ajuste que el ya aplicado índice de actualización. La cuestión a analizar en este caso es cuánto impacta una disminución en las ventas en la tasa interna de retorno, y si esa disminución la reduce a niveles muy cercanos a la tasa de corte del proyecto que hace, por definición, de costo de oportunidad.

Tabla N° 20: Caída en las ventas necesaria para llevar a cumplir $WACC > TIR$

Descripción del escenario	Porcentaje de caída necesario
Caída necesaria en año 1	71 % aproximadamente
Caída necesaria en año 2	67 % aproximadamente
Caída necesaria en año 3	61 % aproximadamente
Caída necesaria en año 4	50 % aproximadamente
Caída necesaria en año 5	46% aproximadamente

Fuente: Elaboración propia en base a simulaciones en la planilla de cálculos adjunta al presente trabajo.

A partir del cuadro anterior se tiene una idea de la fortaleza del proyecto. Sin embargo, los datos allí expuestos sin un acercamiento más profundo pueden dar una idea errónea. En el primer año la caída necesaria es del 71% de las ventas, pero las ventas de dicho año son menos del 20% de las ventas del año 5. Si bien en la medida que se exportan mayores cantidades, se supone que el *leverage* operativo tiende a incrementarse (por curva de aprendizaje, economía de escala y demás), los valores futuros de ventas traídos a valor hoy muestran una sensibilidad en aumento.

Aquí resulta importante establecer márgenes aceptables de desempeño. Intrínsecamente en el análisis posterior se ve que la TIR al alcanzar valores por debajo del WACC hace que el VAN arroje un resultado negativo. No hay que perder de vista esto, ya que el proyecto pasaría recién a destruir valor si se produjeran algunos de los 5 escenarios anteriormente mencionados.

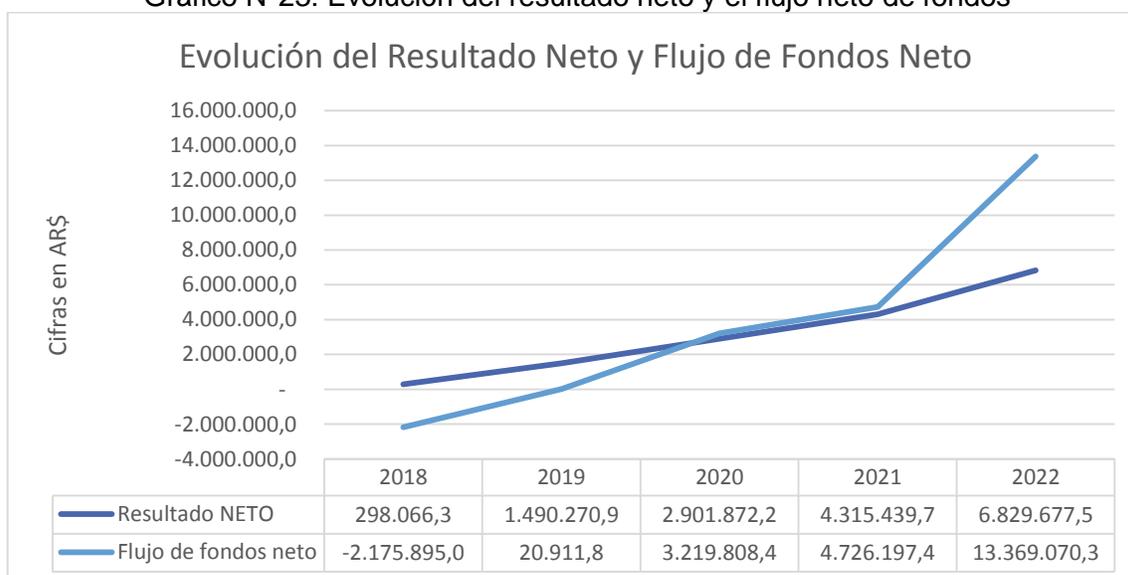
El lado restante del análisis de sensibilidad que queda a oscuras todavía es la combinación de escenarios, es decir, evaluar caídas de ventas sostenidas en el tiempo. Sin dudas que resulta un punto crítico, ya que si

se considerara que la empresa en un año sufre bajas en las ventas del 50% y al año siguiente éstas retoman el nivel proyectado podría calificársele de un análisis con demasiada estática.

Los resultados de las simulaciones realizadas arrojan que una caída del 20% sostenida en los 5 años sería suficiente para ubicar a la TIR por debajo del WACC en 1 punto y un tercio. Sin dudas se estaría ante un escenario donde se está destruyendo valor, pero, también habría que analizar cuán duro se está siendo en la evaluación del proyecto lo que requiere un análisis más detallado de la naturaleza del negocio y de la tasa de corte.

Este punto en particular, naturaleza del negocio, hace referencia al tiempo de maduración que requiere un proyecto hasta que empieza a ofrecer beneficios importantes. El caso de la empresa es que debido a sus actividades de producción agrícola precedentes, tenía una cantidad de activos fijos que hicieron que el monto de inversión inicial no se viera más abultado todavía. Entonces si se tiene una inversión inicial importante junto con un tiempo de maduración elevado, evaluar a un proyecto en un tiempo menor al anteriormente mencionado hará, indefectiblemente, que se tenga una foto incompleta. La maquinaria agrícola se caracteriza por tener una vida útil elevada, esto implica que en años siguientes los únicos desembolsos que deberá efectuar la empresa se relacionarán, mayormente, con incrementos en el capital de trabajo neto. Aquí resulta conveniente observar la evolución de los beneficios del proyecto de manera gráfica para ilustrar lo anteriormente mencionado

Gráfico N°23: Evolución del resultado neto y el flujo neto de fondos



Fuente: Elaboración propia en base a la planilla de cálculo adjunta al presente trabajo.

Al anterior gráfico se le ha agregado la evolución del flujo de fondos netos para darle más profundidad y para tener en cuenta algo muy importante: la parte financiera. Si la intención anterior era mostrar que una elevada inversión inicial y un tiempo de maduración del negocio superior al promedio, entonces resultaba imprescindible tener una dimensión financiera y no solamente económica.

La evidencia muestra una tendencia lineal tanto de los beneficios como del flujo de fondos netos percibidos por la empresa, lo cual avala la afirmación de que en años posteriores, por más que el nivel de ventas no se incremente al mismo ritmo, los beneficios seguirán creciendo incrementando sustancialmente la tasa interna de retorno del proyecto.

CONCLUSIONES FINANCIERAS

Finalmente es justo y necesario concluir el capítulo con un análisis determinante sobre la viabilidad económica y financiera del proyecto. Para lograr esto, en primer lugar, se describirán en el siguiente cuadro los indicadores financieros y económicos más relevantes del proyecto:

Tabla N° 21: Principales indicadores económicos y financieros

Descripción del indicador	Valor
WACC	21,98%
VAN	969.078,13 \$
TIR	26,29%
Payback time	1 año y 11 meses aproximadamente
Discounted payback time	2 años y 8 meses aproximadamente
Índice de rentabilidad	1.16 \$

Fuente: Elaboración propia en base a la planilla de cálculo adjunta al presente trabajo.

Deliberadamente se incluyó a la tasa de corte en el cuadro precedente aunque no se hará más referencia a la misma; una particularidad de su cálculo es que se usó la evolución del ISE 100 como rendimiento de mercado, el cual tenía un rendimiento del 27% que incrementó el cálculo enormemente. El lado positivo de haberlo hecho es que, por un lado se exige más al proyecto, y por otro que si la tasa de inflación se encuentra cercana a dicho valor resulta imprescindible para el proyecto que arroje una rentabilidad lo más alta posible. La evidencia al respecto muestra una TIR del 26,29%, sobre la misma se ha realizado el pertinente análisis de sensibilidad por lo que sólo se complementará el posterior análisis con los indicadores complementarios. El estudio del valor actual neto del proyecto muestra que la empresa al adoptar el proyecto estaría creando valor por 969.070,13 \$, es decir, la empresa con proyecto al final del horizonte de planificación valdría cerca de 970.000 \$ más que el día de hoy. Como adicional a lo anterior, el índice de rentabilidad sugiere que por cada peso que se invirtió al proyecto, se generarán 16 centavos extra. Este es uno de los principales indicadores que refleja lo corto que le resulta al proyecto un horizonte de planificación de 5 años.

Por otra parte, los períodos de recupero completan la foto final del proyecto. Para su cálculo se omitió el capital de trabajo neto al considerarse que se recuperaba al final del proyecto, por lo que se computaron todos los demás flujos restantes. La evaluación muestra que se recupera de manera estática la inversión inicial en 1 año y 11 meses, mientras que aplicando el criterio de valor tiempo del dinero, este plazo se extiende casi un año más totalizando 2 años y 8 meses aproximadamente. Aquí también se puede dar cuenta de la característica de largo plazo del proyecto.

Finalmente, y de acuerdo a lo anteriormente concluido, se recomienda firmemente llevar adelante el presente proyecto. No se encuentra evidencia en el presente análisis que implique desentenderse de la oportunidad de negocio aquí esbozada.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIÓN

La industria argentina de garbanzo atraviesa una gran etapa de crecimiento que se ha prolongado durante los últimos años debido a la creciente demanda mundial. Es importante destacar que el incremento en la producción se destina mayormente a la exportación, ya que el consumo interno es bajo en relación a la producción.

A su vez el garbanzo se presenta como una buena alternativa frente a los cultivos tradicionales, siendo éste resistente a condiciones climáticas adversas y obteniendo mejor rentabilidad.

Por otra parte, el garbanzo exporta menos nutrientes de la tierra donde se cultiva, por lo que al ser utilizado en una rotación de cultivos genera una mayor eficiencia en el rendimiento de la tierra.

Ante este crecimiento de la industria, se presenta la oportunidad de introducirse en este prometedor sector agro-exportador. Para ello, la empresa cuenta con características necesarias ideales para el segmento en el que se quiere introducir. Estas características se relacionan con la vasta experiencia en el campo de agroquímicos y semillas, la disponibilidad de tierras en las zonas de mayor rendimiento de la República Argentina y una estructura adecuada para llevar a cabo el comercio internacional.

Adicionalmente a estas características, Cor Agro es una empresa solvente con capacidades de recursos abundantes para poder realizar este tipo de proyectos, lo que lo hace aún más viable, ya que ésta puede afrontar el nivel de inversión requerida.

Por último, y tal vez como punto más importante, Cor Agro cuenta con un equipo de profesionales que trabajan conjuntamente para cumplir con todos los objetivos a lo largo de los años.

La capacidad ética y moral del personal ha logrado que la empresa sea reconocida en el ámbito local, destacándose la lealtad y espíritu emprendedor para la creación de nuevos negocios.

El mercado seleccionado para la inserción internacional de Cor Agro es Turquía.

Los indicadores económicos de dicho mercado presentan un crecimiento sostenido durante los últimos diez años, lo que lo hace muy atractivo para el proyecto de inversión que estamos desarrollando.

En lo que se refiere al sector de interés, la producción de garbanzo muestra una considerable disminución, llegando a una reducción del 50% en un período de 20 años.

Esto no ha afectado el nivel de consumo, que se mantiene estable con una leve alza que se mantendrá durante los últimos años, lo que implica que hay una creciente demanda de importaciones del garbanzo.

Las formas de consumo de dicho producto en el mercado turco muestran una alta diversidad. Se lo suele utilizar tanto para los platos típicos del lugar como para el consumo diario en forma de snack.

Este tipo de producto, hace atractivo la posibilidad de ofrecer un producto con valor agregado que se diferencia del simple commodity.

Continuando con el mercado turco, este mercado se caracteriza por tener canales de distribución largos, con una gran cantidad de pequeños minoristas. Contar con una alianza estratégica con nuestro socio comercial en destino, Eco Turca, constituye un punto crítico para la correcta inserción en el mercado.

Para cumplir exitosamente con el objetivo de llevar a cabo este proyecto es conveniente desarrollar el siguiente mix comercial:

- Producto: garbanzo envasado para retail, con características de alta calidad y ampliación de la línea de producto.
- Distribución: se utilizará un canal largo procurando llegar a la mayor cantidad de puntos de venta posible.
- Promoción: estrategia de empuje. Realizar las acciones de promoción en destino en forma conjunta con el socio comercial eco turca.
- Precio: estrategia de desceme, con cierto grado de flexibilidad, situando el precio a nivel similar de los competidores directos.

En cuanto al análisis financiero, es importante destacar que el proyecto es viable y cuenta con un grado de sensibilidad acorde ante posibles fluctuaciones de las economías de los países involucrados.

Finalmente y luego de un análisis exhaustivo de la información procesada a lo largo del proyecto, como profesionales del comercio internacional creemos que es recomendable invertir en este proyecto ya que las condiciones divisadas son favorables para el mismo y es una buena alternativa para realizar un emprendimiento rentable en el mercado internacional.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Czincota, Michael R., *Marketing Internacional*. 7ª ed. México, D.F. : International Thomson, 2004.
- ✓ Dumrauf, Guillermo L., *Finanzas corporativas*. 3ª ed. Buenos Aires: Grupo Guía, 2003.
- ✓ Sapag Chain, Nassir, *Preparación y evaluación de proyectos*. 3ª ed. Santa Fe de Bogotá : McGraw Hill, 1995.
- ✓ “Un garbanzo con perfil exportador”, *lanación.com*, Campo, Sábado 09 de junio de 2012

ANEXO: EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Estimaciones

Estimación del tamaño de mercado		
2017	496.784,00	tons
2018	506.670,00	tons
2019	516.550,00	tons
2020	526.726,00	tons
2021	537.102,00	tons
2022	547.683,00	tons

Market share anual	
2017	0,30%
2018	0,60%
2019	0,90%
2020	1,20%
2021	1,50%

Tipo de cambio esperado		
2017	16,50	
2018	18,30	10,9%
2019	20,03	9,4%
2020	21,75	8,6%
2021	23,48	7,9%
2022	25,20	7,4%

Estimación de la población		
2017	79.749.461	inhabs.
2018	80.704.062	inhabs.
2019	81.670.090	inhabs.
2020	82.647.681	inhabs.
2021	83.636.973	inhabs.
2022	84.638.108	inhabs.

Índice de actualización	
2017	12,69%
2018	14,23%
2019	15,09%
2020	15,81%
2021	16,44%

Inflación esperada		
2017	25,00%	-
2018	25,00%	0,00%
2019	25,00%	0,00%
2020	25,00%	0,00%
2021	25,00%	0,00%
2022	25,00%	0,00%

Cantidades exportadas anualmente		
2017	1490,35	toneladas
2018	3040,02	toneladas
2019	4648,95	toneladas
2020	6320,71	toneladas
2021	8056,53	toneladas

Consumo anual per cápita		
2017	6,229	kgs.
2018	6,278	kgs.
2019	6,325	kgs.
2020	6,373	kgs.
2021	6,422	kgs.
2022	6,471	kgs.

Contenedores exportados anualmente*			Contenedores efectivamente exportados		
2017	69	CTNS	2017	75	CTNS
2018	140	CTNS	2018	140	CTNS
2019	214	CTNS	2019	220	CTNS
2020	291	CTNS	2020	290	CTNS
2021	371	CTNS	2021	370	CTNS

WACC:

Cálculo del WACC	
Activo propio sin proyecto	\$ 34.375.000,00
Pasivo propio sin proyecto	\$ 6.875.000,00
Equity propio sin proyecto	\$ 27.500.000,00
Activo propio con proyecto	\$ 39.008.958,91
Pasivo propio con proyecto	\$ 8.148.750,00
Equity propio con proyecto	\$ 30.860.208,91
Ratio D/E sin proyecto	25,00%
Ratio D/E con proyecto	26,41%
Apalancamiento de la II.	50,00%
Beta unlevered del sector	0,74
Beta del sector	0,91
Riesgo país Arg.	34,44
Riesgo país Turquía	57,51
Promedio RP en %	0,46%
Impuesto a las Ganancias	35,00%
Beta levered propio	0,867
Ratio D/E del sector	0,2953
II requerida	\$ 2.547.500,00
Rendimiento RF	0,72%
Rendimiento del mercado	27,43%
Ke propio	24,34%
Rd	20,47
Kd	13,05%
Ratio D/A	0,209
Ratio E/A	0,791
WACC	0,220

Estructuración de préstamos	
II. Apalancada	\$ 1.273.750,00
Tasa de interés	20,47%
Sistema del préstamo	Alemán
Tiempo	5 años
Pagos de cap.	Semestrales
Amortización	10%
Pagos de interés	Semestrales
Valor nominal	\$ 1.273.750,00

Resumen de la operación	
Intereses totales	\$ 514.329,78
Capital a reintegrar	\$ 1.273.750,00
CFT	20,47%
CFT Semestral efvo.	10,09%

	0	1	2	3	4
Capital		\$ 127.375,00	\$ 127.375,00	\$ 127.375,00	\$ 127.375,00
Interés		\$ 128.582,45	\$ 115.724,20	\$ 102.865,96	\$ 90.007,71
Total	\$ -1.273.750,00	\$ 255.957,45	\$ 243.099,20	\$ 230.240,96	\$ 217.382,71

	5	6	7	8	9	10
	\$ 127.375,00	\$ 127.375,00	\$ 127.375,00	\$ 127.375,00	\$ 127.375,00	\$ 127.375,00
	\$ 77.149,47	\$ 64.291,22	\$ 51.432,98	\$ 38.574,73	\$ 25.716,49	\$ 12.858,24
	\$ 204.524,47	\$ 191.666,22	\$ 178.807,98	\$ 165.949,73	\$ 153.091,49	\$ 140.233,24

Proyecciones:

Proyecto Económico	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas CIF	-	\$ 7.667.438,73	\$ 12.616.364,90	\$ 19.973.926,72	\$ 26.495.923,59	\$ 33.988.664,96
CMV (CIF Ajustado)	-	\$ -4.569.211,00	\$ -8.529.193,87	\$ -13.688.177,64	\$ -18.157.717,00	\$ -23.292.509,79
Gtos. De Promoción	-	\$ -190.000,00	\$ -237.500,00	\$ -285.000,00	\$ -190.000,00	\$ -190.000,00
Seguros	-	\$ -135.226,63	\$ -137.078,92	\$ -138.103,67	\$ -138.977,83	\$ -139.732,31
Sueldos incrementales	-	\$ -732.477,58	\$ -866.262,60	\$ -872.738,49	\$ -878.262,66	\$ -883.030,57
Combustible	-	\$ -16.903,33	\$ -39.981,35	\$ -63.297,52	\$ -81.070,40	\$ -110.621,41
Resultado Operativo	-	\$ 2.023.620,19	\$ 2.806.348,16	\$ 4.926.609,40	\$ 7.049.895,70	\$ 9.372.770,88
Deprec. Cosechadora	-	\$ -451.000,00	\$ -451.000,00	\$ -451.000,00	\$ -451.000,00	\$ -451.000,00
Deprec. Clasificadora	-	\$ -167.000,00	\$ -167.000,00	\$ -167.000,00	\$ -167.000,00	\$ -167.000,00
Deprec. Molina	-	\$ -13.000,00	\$ -13.000,00	\$ -13.000,00	\$ -13.000,00	\$ -13.000,00
Deprec. Camiones	-	\$ -332.000,00	\$ -332.000,00	\$ -332.000,00	\$ -332.000,00	\$ -332.000,00
Venta camiones	-	-	-	-	-	\$ 1.250.000,00
Venta cosechadora	-	-	-	-	-	\$ 641.250,00
Venta molina	-	-	-	-	-	\$ 65.000,00
Venta clasificadora	-	-	-	-	-	\$ 237.500,00
EBIT	-	\$ 1.060.620,19	\$ 1.843.348,16	\$ 3.963.609,40	\$ 6.086.895,70	\$ 10.603.520,88
Intereses	-	\$ -368.654,94	\$ -143.037,33	\$ -121.717,92	\$ -81.417,10	\$ -38.785,97
EBT	-	\$ 1.429.275,13	\$ 1.986.385,49	\$ 4.085.327,32	\$ 6.168.312,80	\$ 10.642.306,85
Impuestos (35%)	-	\$ -500.246,29	\$ -695.234,92	\$ -1.429.864,56	\$ -2.158.909,48	\$ -3.724.807,40
Resultado Neto	-	\$ 929.028,83	\$ 1.291.150,57	\$ 2.655.462,76	\$ 4.009.403,32	\$ 6.917.499,45
Proyecto Financiero	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo efectivo operativo	-	\$ 863.122,95	\$ 2.003.894,59	\$ 3.364.062,86	\$ 4.726.197,40	\$ 5.695.252,23
Compra cosechadora	\$ -1.282.500,00	-	-	-	-	-
Compra camión	\$ -660.000,00	-	-	-	-	-
Compra molina	\$ -130.000,00	-	-	-	-	-
Compra clasificadora	\$ -475.000,00	-	-	-	-	-
CTN	\$ -3.360.208,91	\$ -3.039.018,36	\$ -1.982.982,83	\$ -144.254,49	-	\$ 7.673.818,13
Flujo de fondos neto	\$ -5.907.708,91	\$ -2.175.895,42	\$ 20.911,76	\$ 3.219.808,36	\$ 4.726.197,40	\$ 13.369.070,36
Flujo de fondos descontado	\$ -5.907.708,91	\$ -1.783.818,09	\$ 14.054,51	\$ 1.774.057,38	\$ 2.134.823,83	\$ 4.950.669,57

VAN	\$ 969.078,13
TIR	26,29%
WACC	22,0%
PP	1 año y 11 meses
DPP	2 años y 8 meses
IR	\$ 1,16

