

## ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DESDE ARGENTINA HACIA MÉXICO DE CUADERNOS DE ESPIRAL\*

*Héctor Ricardo Páez  
y Luis Guillermo Quintas\*\**

### RESUMEN

En este trabajo se analiza la factibilidad de exportación en contratemporada de Argentina a México de cuadernos de espiral, por parte de una empresa radicada en Argentina. Se analiza el mercado argentino y mexicano y se estudia el posicionamiento estratégico de las empresas que operan en el mercado mexicano. Se incluye un análisis de sensibilidad en función del tipo de cambio y se consideran varios otros panoramas. Se concluye que la opción propuesta es altamente conveniente, tanto en la faz técnica como la temporal, lo que permitiría un mejor posicionamiento de la empresa exportadora.

### ABSTRACT

In this paper we analyze the feasibility of exporting spiral notebooks from Argentina to Mexico. We consider this possibility for a leader Argentinean enterprise both, the Argentinean and Mexican markets are studied, and also the strategic positioning of the several enterprises operating in the Mexican market. We also include a sensitive analysis on the exchange rate, giving as a result several alternative scenarios

\* *Palabras clave:* estrategias de exportación, posicionamiento estratégico, exportación en contratemporada. *Clasificación JEL:* C7.

\*\* H. R. Páez, Facultad de Ingeniería y Ciencias Económico-Sociales, maestría en Economía y Negocios, Universidad Nacional de San Luis, Argentina (correo electrónico: paezhr@hotmail.com). L. G. Quintas, Departamento de Matemáticas-IMASL-Conicet, Facultad de Ciencias Físico, Matemáticas y Naturales, Universidad Nacional de San Luis, Argentina (correo electrónico: lquintas@unsl.edu.ar).

for possible competition among the enterprises. We conclude that it is very convenient for this type of enterprise.

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo se desarrolla una estrategia de crecimiento para una compañía argentina dedicada a la conversión del papel-obra en artículos escolares de escritura. La idea central es aumentar la utilidad aprovechando la capacidad productiva excedente de la empresa sin afectar su posicionamiento actual. Los principales productos del rubro son destinados al mercado escolar en cuadernos, hojas de repuestos y *blocks* anotadores.

El mercado tanto en la Argentina como en México presenta una alta estacionalidad y concentración temporal de la demanda, por lo que para responder a esa particularidad, es necesario contar con una gran capacidad productiva, la que en el resto del año excede las necesidades internas requeridas.

Esta situación planteada, que desde un enfoque podría verse como una desventaja, si es tratada como oportunidad, induce a elaborar un plan de crecimiento a contratemporada para facilitar el desarrollo del negocio aprovechando la capacidad excedente productiva en baja temporada. Luego de definir la opción más conveniente por seguir, se realiza un análisis de sensibilidad y se establece indicadores para cuantificar las opciones elegidas y los factores críticos de éxito.

Se intenta así aumentar los ingresos por ventas de una empresa aprovechando la capacidad instalada excedente en la línea de cuadernos de espiral. Esto se realizará mediante una estrategia que permita la exportación competitiva y rentable en contratemporada de los productos fabricados.

### I. OBJETIVO GENERAL

Aumentar los ingresos por ventas de la empresa aprovechando la capacidad instalada excedente en la línea de cuadernos de espiral. Esto se realizará mediante una estrategia que permita la exportación competitiva y rentable en contratemporada de los productos fabricados.

#### *Beneficios adicionales asociados al objetivo general*

- Reducción de costos de fabricación.
- Diversificación de la base de ingresos.

- Mejora del flujo de efectivo por medio de un ejercicio económico.
- Optimización del aprovechamiento de la capacidad instalada.
- Despegue de la estacionalidad intrínseca del negocio.
- Maximización de la utilidad respecto a la inversión realizada.
- Conocimiento del proceso exportador.

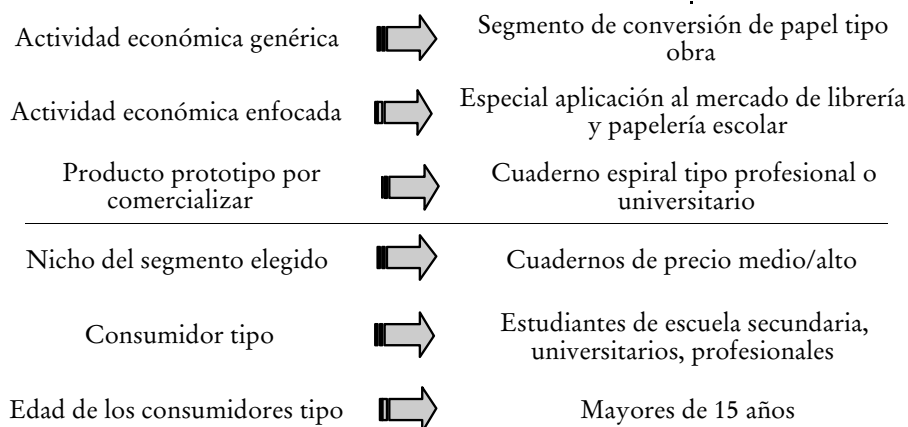
## II. ALCANCE Y EXTENSIÓN DEL TRABAJO

### *Definición de la estructura del trabajo*

La estructura resumida está determinada por los siguientes pasos:

- Planteamiento de la necesidad de mejorar utilidades utilizando capacidad productiva excedente.
- Definición de objetivos.
- Análisis del mercado local.
- Situación de la empresa exportadora.
- Investigación del mercado mexicano.
- Definición de la estrategia de crecimiento.
- Definición del mercado meta.
- Planeación de las operaciones asociadas al objetivo.
- Análisis de sensibilidad. Factores críticos de éxito.
- Conclusiones.

GRÁFICA 1. *Definición del segmento objeto de análisis*



### III. CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO ARGENTINO

El mercado argentino de cuadernos presentó un crecimiento lineal con el demográfico hasta fines de 2001 (devaluación de la moneda). A partir de ese año, a pesar del éxodo de las empresas que comercializaban productos de otros países, el mercado presentó una retracción. El mercado reducido, sumado a una sobrecapacidad instalada, ha hecho que los precios y márgenes por unidad de venta hayan caído en sus precios relativos en relación con la etapa predevaluatoria. La rentabilidad por producto vendido está por debajo en dólares de los valores de 2000, y el costo de fabricación y distribución ha crecido casi 300 % comparado con el mismo periodo.

El segmento gráfico ha sido uno de los que mayores incrementos de sueldos ha obtenido de las negociaciones con los sindicatos, y varios de los insumos importados no pueden ser reemplazados todavía por la industria nacional. Esta situación implica perder rentabilidad si se mantiene el volumen de venta interno o si no se busca una salida al exterior de la capacidad excedente, ya que la relación costo/precio de venta se ha incrementado.

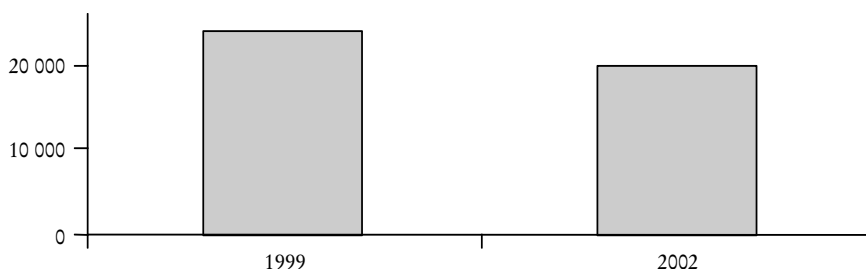
#### 1. *Conocimiento de la oferta y de la demanda*

a) *Tamaño del mercado.* El uso del cuaderno de espiral está muy consolidado en el segmento universitario. En la escuela secundaria como en las oficinas todavía no es masivo. El crecimiento del mercado de cuadernos es acompañado por el demográfico, ya que a diferencia de otros productos que por disminución de precio pueden obtener mayores volúmenes de venta, en el caso específico de cuadernos, el usuario sólo compra lo que necesitará aunque el precio sea muy bajo.

La capacidad de producción en Argentina debido a su capacidad instalada es de aproximadamente 40 millones de cuadernos. El segmento de bajo precio se lleva 70 % del mercado y los formatos especiales o de alto precio completan el 30 % restante.

Un indicador importante que refleja la situación del mercado es el consumo de cuadernos por habitante en el mercado potencialmente consumidor (habitantes mayores de 15 años) (véase cuadro 1). Otro indicador es el que mide el comportamiento del mercado específico principal y mide el porcentaje de alumnos universitarios en relación con la población total (el estudiante universitario es el principal consumidor de los cuadernos de espiral *per capita*).

GRÁFICA 2. *Involución del mercado de libros escolares*<sup>a</sup>  
(Toneladas)



<sup>a</sup> Volumen del mercado argentino (cuadernos de espiral): 4 500 toneladas equivalentes a 14 millones de unidades.

CUADRO 1

<i>Consumo de cuadernos por habitante mayor de 15 años (CCA)</i>	<i>Volumen de ventas (unidades por año)/ población mayor de 15 años</i>
CCA ( 15)	14 000 000 unid/año/26 012 435 hab ( 15) 0.53 cuad/año/hab ( 15)

CUADRO 2. *Alumnos en universidades argentinas*

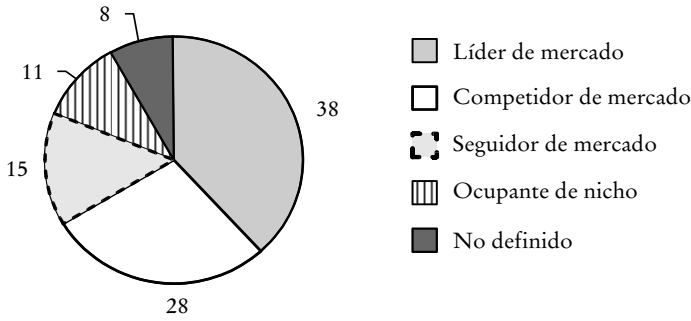
<i>Universidades argentinas</i>	<i>Cantidad</i>
Nacionales	1 100 000
Privadas	166 000
Total	1 266 000
Porcentaje alumnos univ/población total	3.49

FUENTE: INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

b) *Situación de la empresa en el mercado local.* La empresa objeto de análisis, a la que denominaremos B, es líder en el mercado local. Sus ventas en volumen representan una importante porción del mercado, además su marca es reconocida, tiene una amplia trayectoria en el mercado, la calidad de sus productos tiene normas internacionales y el servicio posventa es muy valorado por sus clientes. El volumen consolidado de ventas de la empresa B en el mercado local es de 1 750 toneladas. La participación en el mercado local de la empresa B es de 38 por ciento.

c) *Atributos que deciden la compra de cuadernos de espiral en Argentina.* Un estudio realizado por la empresa AC Nielsen (2001) determinó que el atributo que más influye en la decisión de compra del consumidor argentino es el precio, seguido muy de cerca por la calidad del papel de la hoja. Como el papel es similar en todas las marcas del mercado, el único diferen-

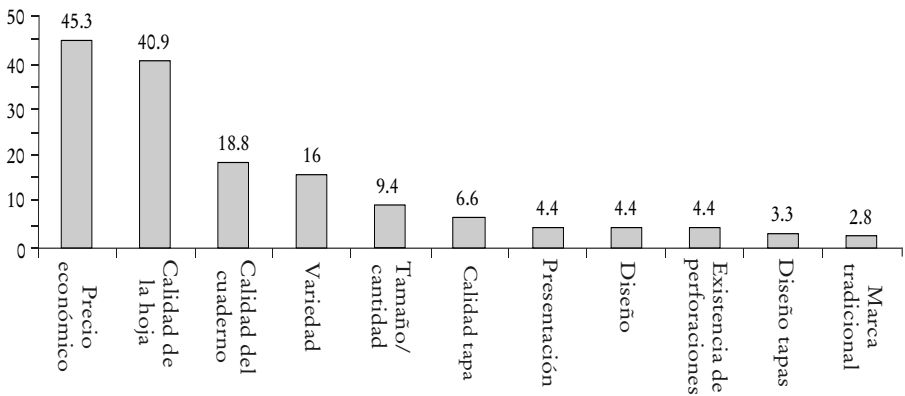
GRÁFICA 3. *Participación en el mercado por empresa*  
(Porcentaje)



cial importante es el precio de venta, con lo que diferenciarse por diseño, presentación o recordación de marca es una acción que redundará en menores ventas, ya que el costo (y el precio) aumentará de manera inversa a las expectativas del comprador.

El mercado argentino, según muestra la gráfica 4, apunta a productos de escaso valor agregado y de bajo precio. Esta tendencia de priorizar la variable precio al momento de definir la compra se observa como una marcada tendencia en progreso. En el decenio pasado los productos tanto nacionales como importados eran requeridos por la situación cambiaria conveniente. Ahora el precio bajo determina el volumen de ventas, con lo que la reducción de costos de fabricación, la búsqueda de materias primas sustitutas y el volumen de ventas son factores críticos para el desarrollo de los negocios en el mercado local.

GRÁFICA 4. *Porcentaje de influencia en la elección del artículo comprado*



FUENTE: AC Nielsen (2001).

## 2. Valores de comercialización

Los valores de comercialización son variables y oscilan en un rango que depende de:

- Las estrategias del comercializador.
- La temporada estival.
- Promociones especiales.
- Lugar geográfico del punto de venta.
- Forma de adquisición de la mercadería (del comercializador).
- La relación en el tiempo del comprador-vendedor

Un valor representativo de comercialización promedio para un cuaderno intermedio se muestra en el cuadro 3.

CUADRO 3. *Valor de comercialización en Argentina*  
(Dólares)

<i>Segmentación por cantidad de hojas</i>	<i>Precios al consumidor final</i>	<i>Precios al mayorista</i>	<i>Costo</i>	<i>Margen</i>	<i>Margen (porcentaje)</i>
80 a 100 hojas	1 725	1.05	0.92	0.13	14.13

## 3. Resumen de la situación del mercado local

El mercado argentino no es atractivo como plataforma de crecimiento para la empresa analizada en el mediano plazo. Las consecuencias de intentar crecer en el mercado local serían:

- Disminución de precios de venta en un producto “commoditizado”.
- Profundización de la dependencia de la alta estacionalidad con los riesgos técnicos y financieros que ello implica.
- Reducción de barreras de entrada.
- Guerra de precios y efecto de arrastre a las otras líneas.
- Dependencia excesiva del volumen de venta.
- Riesgosa dependencia del volumen por vender como factor crítico.
- Costo de oportunidad al ocupar capacidad productiva excedente para un mercado poco rentable. Sólo se podrá producir más para el mercado local con una sensible baja de precios, lo que reducirá márgenes de ganancia por unidad vendida, complicará la relación con la competencia y acentuará la criticidad de las variables del rubro.

## IV. DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD EXCEDENTE

La capacidad de producción total se estima calculando la capacidad mensual promedio, descontando una detención de la línea de producción de cuadernos extraordinaria para la realización de un mantenimiento general. A su vez se cuantifica el margen excedente disponible por año (véase cuadro 4).

CUADRO 4. *Capacidad de producción*  
(Toneladas)

Capacidad máxima de producción mensual	220
Producción actual por año	1 750
Capacidad instalada total por año	2 500
Volumen disponible para el mercado local por año	1 700

## V. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO MEXICANO

México es una plaza muy atractiva para desarrollarla como mercado de exportación; los fundamentos que respaldan esta afirmación se detallan en el punto siguiente.

1. *Conocimiento del mercado*

a) *Datos generales de México.* Indicadores del mercado específico de papelería escolar.

- El consumo de artículos escolares es muy grande comparado con el volumen operado en Argentina. El volumen total del mercado de cuadernos es en México de 75 mil toneladas por año y en Argentina de 20 mil toneladas por año. El volumen total de estudiantes de México es equivalente a 73% de toda la población argentina.
- La participación de las importaciones es creciente en los años recientes, que llega a 23% proyectado en el último año. Las exportaciones son pequeñas en relación con el total comercializado, debido al gran consumo interno que permite además el ingreso de un promedio de 489.6 millones de dólares por año (2002) (INEGI, Encuesta Industrial Mensual y Bancomext).
- En el periodo 1999-2000 el intercambio creció a una tasa acumulativa promedio anual de 6.5% (727.4 millones de dólares).
- Posible futura disminución de barreras arancelarias de 16% actual a 0. En



reuniones mantenidas entre los Presidentes de ambos países quedó manifiesta y pública la intención de trabajar en conjunto para reducir aranceles de importación. Todos los cálculos y conclusiones de este trabajo se han hecho teniendo en cuenta el valor arancelario actual. Una disminución posterior de los valores sólo mejoraría la condición de la empresa exportadora.

- Mercado de más de 100 millones de personas. Esto es una gran oportunidad para una empresa que tiene un excedente de fabricación pequeño comparado con el enorme volumen comercializado en México.
- Comercialización de cuadernos similares a los fabricados en Argentina.
- El precio aproximado de venta al consumidor final de productos comparables es en México de 4.1 dólares y en Argentina de 1.7 dólares.
- Las importaciones de cuadernos han crecido en los años recientes.
- Existe un índice alto de rentabilidad relativa por producto y por tonelada comercializada.
- Las industrias más importantes estiman un crecimiento de la demanda de 6 % anual en artículos de librería durante los próximos tres años. Esta afirmación está expresada de acuerdo con el informe publicado por la School, Home, & Office Products Association (International Markets Reports, 19 de marzo de 2001), que basan su estudio en datos estadísticos y en tendencias de mercado.
- La producción local cubre la demanda de productos básicos; la tendencia es importar los productos diferenciados de más valor agregado. Como las empresas fabricantes de México son de gran volumen, las producciones son de grandes tiradas en productos no diferenciados. De esta manera minimizan los alistamientos y pueden aprovechar sus instalaciones de manera más eficiente. Los productos que requieren algún proceso adicional o que se vende en volúmenes menores a sus estándares de fabricación, no entran en un segmento atractivo que justifique pasar de grandes volúmenes a precio medio-bajo a pequeños volúmenes de precio más alto. Son empresas que cuentan con grandes estructuras que apuntan a comercializar en gran escala.
- La capacidad instalada en México abarca 75% del total de la demanda.
- Las importaciones alcanzan los 25 millones de dólares por año, en las que los cuadernos de notas y profesionales (*accounting books* y *notebooks*) son los que tienen mayor participación. Precisamente para estas líneas se está analizando la posibilidad de exportación.

b) *Índice de consumo por habitante potencialmente comprador*. Se utilizarán dos indicadores principales para realizar la comparación entre los mercados interno y externo: *i*) mercado potencial: consumo de cuadernos por habitante en el mercado potencialmente consumidor (habitantes mayores de 15 años) (1.67 para México y 0.53 para Argentina), y *ii*) mercado específico principal: porcentaje de alumnos universitarios en relación con la población total (4.44% para México y 3.49% para Argentina).

## 2. Valores de comercialización

Los márgenes de comercialización como en cualquier rubro son variables y dependen de numerosos factores; no obstante un valor promedio representativo para las transacciones de fabricantes, mayoristas, minoristas es: 17.5% para mayoristas y 30% para minoristas. Los precios de un cuaderno universitario de calidad intermedia (tapa cartulina emplacada o polipropileno, 100 hojas y papel OIA 1°), se muestran en el cuadro 5.

CUADRO 5. *Precios de cuadernos del mercado mexicano*  
(Dólares)

<i>Cantidad de hojas</i>	<i>Segmento precio intermedio</i>	<i>Segmento precio bajo</i>
80 a 100 hojas	3.80	1.62
120 a 150 hojas	5.98	2.83
150 a 200 hojas	7.83	3.32

FUENTE: Office Depot México, septiembre de 2003.

## 3. Análisis FODA de la empresa exportadora en el mercado mexicano

A continuación se realizará un análisis FODA (SWOT). Esta sigla es usada para referirse a un instrumento analítico que permitirá trabajar con toda la información que posea de su negocio, útil para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis examina la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual éste compete.

El análisis FODA se enfocará hacia los factores claves para el éxito del negocio propuesto. Resaltará las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva con la competencia, con las oportunidades y amenazas claves del entorno. Los puntos siguientes se detectaron ana-

lizando y comparando las condiciones de la empresa local, trasladando luego su accionar y proyectando el resultado de sus procesos al mercado mexicano en cada uno de sus puntos.

Tanto los puntos citados a continuación, ya sean subjetivos o cuantitativos, están respaldados por la investigación realizada y figuran en este trabajo. De acuerdo con las características del mercado meta, se considera que el análisis FODA de la empresa de que se trate resulta de la siguiente manera:

#### a) *Fortalezas*

- Mayor flexibilidad que la competencia local mexicana (menor estructura, máquinas con menores tiempos de cambio de formato, tiraje de producción más pequeños).
- Menores costos de fabricación (fundamentalmente por el precio del papel y de la mano de obra, componentes principales del costo de fabricación de los cuadernos).
- Alta calidad del producto (comparable técnicamente con los que se comercializan en México).
- Máxima capacidad de entrega en época de máxima demanda (en la baja temporada local se tendría que estar fabricando la partida para México).
- Capacidad productiva excedente (750 ton por año; véase la sección IV).
- Mayores utilidades para los compradores (véase márgenes de rentabilidad en la sección VI).
- Normas internacionales de fabricación (ISO 9001).
- Empresa actualmente con ganancias que busca expandirse.

#### b) *Debilidades*

- Distancia al mercado meta.
- Pequeño volumen exportable (750 ton en un mercado de 75 mil ton).
- Operaciones cíclicas (estacionalidad marcada en ambos mercados).

#### c) *Oportunidades*

- Reducción de costos de fabricación (mayor volumen con la misma dotación y las mismas máquinas).
- Diversificación de la base de ingresos (de dos mercados diferentes).

- Mejora del flujo de efectivo por medio de un ejercicio económico (dos ingresos grandes en lugar de uno solo).
- Optimización del aprovechamiento de la capacidad instalada (mejora de la eficiencia y de los costos).
- Despegue de la estacionalidad intrínseca del negocio.
- Maximización de la utilidad en la inversión realizada.
- Conocimiento del proceso exportador.
- Aumento de utilidades mediante inversiones futuras

d) *Amenazas*

- Abastecimiento en tiempo y forma de los insumos (plazos de entrega, distancia al mercado meta).
- Negociación atada al tipo de cambio (variable fundamental para la rentabilidad del negocio; véase la subsección VIII.1).

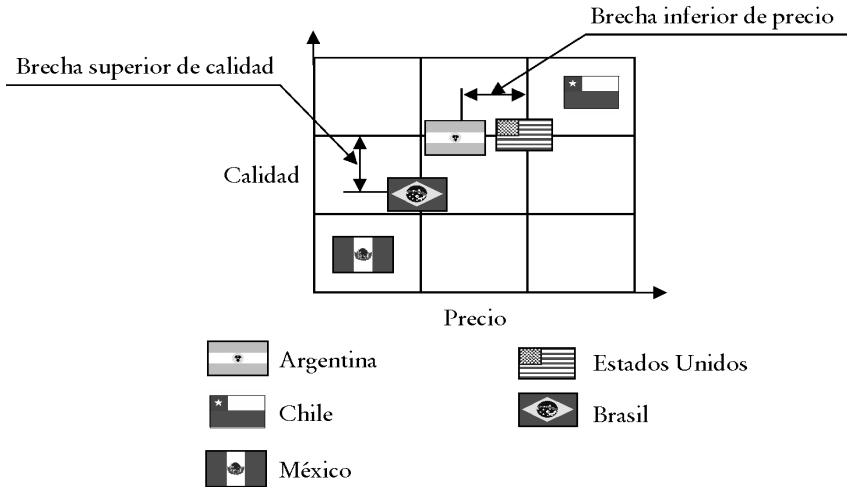
## VI. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO Y PRECIO

### 1. *Posicionamiento*

Si se analiza los indicadores más relevantes del mercado y de la situación en particular de la empresa exportadora se observa que el enfoque de posicionamiento será buscar transmitir la relación calidad/precio. Para llegar a esta conclusión se adquirieron muestras de cuadernos comercializados en México y en análisis objetivos de laboratorio se obtuvieron los resultados aquí presentados.

Las variables de calidad de materia prima y de confección de cuadernos son absolutamente comparables entre las muestras y lo producido en Argentina. El indicador precio se obtiene luego de analizar los nichos más rentables y posibles de ocupar con la calidad y la producción disponible en Argentina.

La ventaja de posicionarse en una opción calidad/precio implica competir en un segmento de buena rentabilidad y aprovechar las ventajas comparativas para hacer más rentable el negocio al mayorista y más económica la compra al consumidor final por un producto de igual calidad. Las razones que impulsan esta decisión se refieren fundamentalmente a escalas de producción disponibles y posibilidades de ocupación de mercado. El mercado

GRÁFICA 5. *Diagrama de posicionamiento calidad/precio*

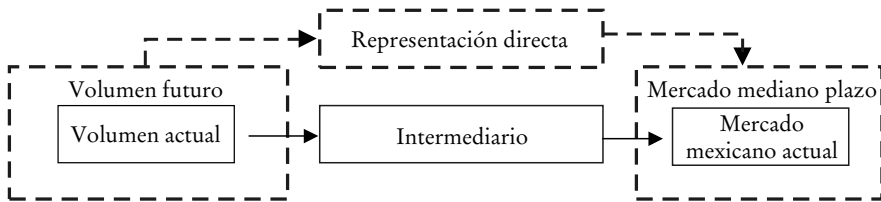
de México está cubierto en el segmento de productos de bajo precio y es permeable a la introducción desde el exterior de productos con valor agregado según se ha desarrollado en diversos puntos de este trabajo. Si se intenta competir con la capacidad de 750 toneladas exportables en la línea de bajo precio, además de ingresar con un volumen demasiado pequeño para el segmento, seguramente no será de manera competitiva. En la gráfica 5 se muestra el posicionamiento deseado de la empresa, comparando su posición relativa con las demás compañías que operan en el mercado mexicano, midiendo los indicadores calidad y precio.

Las nacionalidades corresponden a empresas reales que actualmente opera en el mercado mexicano. Lo que se grafica es la tendencia mayoritaria de posicionamiento por nacionalidad, aunque hay representaciones menores en puntos distintos de los mencionados. Los productos provenientes de Chile tienen una excelente calidad, materiales y prestigio reconocido. Abarcan un nicho muy reducido de alto valor. Los productos estadounidenses abarcan el mercado de precio y calidad medio/alta. Es el que está apuntando a competir la empresa argentina, dando la misma calidad con una brecha de precios menor. Los artículos brasileños con mayor volumen y menor calidad, ocupan el segmento inmediato superior al de bajo precio/calidad. Las cantidades comercializadas son importantes y han logrado ubicarse exportando en contratemperada tal como se pretende hacer desde Argentina.

La industria mexicana por lo explicado en puntos anteriores domina el

mercado sensible al precio, ya que produciendo localmente sus costos son reducidos comparados con los fabricados en el exterior. Los productos tienen muy poco valor agregado y el flete más los aranceles son barreras de entrada de estos productos. La idea inicial es entrar al mercado de la mano de un representante comercial, para luego de consolidar la posición y adquirir experiencia crecer en el mercado realizando operaciones fabricante-mayorista de manera directa.

GRÁFICA 6



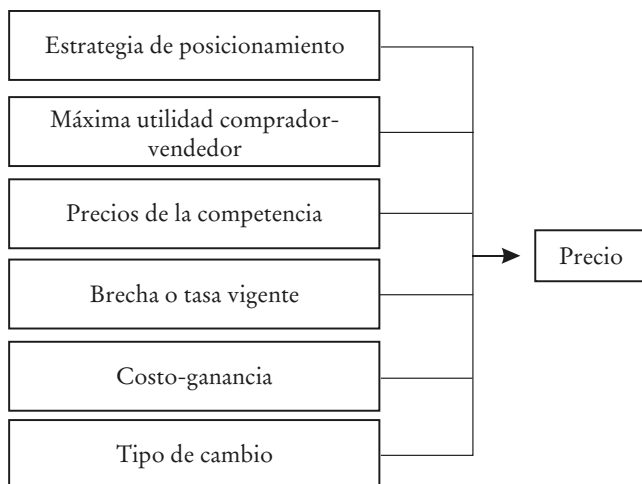
## 2. Precio

a) *Estructura*. El precio no se fijará basándose exclusivamente en la relación costos-ganancia unitaria o global estimada. Un precio bajo (aunque inicialmente rentable) será descartado ya que la imagen de producto que se quiere imponer es de calidad/precio, ya que los compradores son menos sensibles al precio si el producto tiene calidad y exclusividad. Al hacerlo de esta manera se resignarán utilidades innecesariamente y se dará mayor elasticidad a las posibilidades de negociación. El precio se definirá como un elemento intrínseco de la estrategia de posicionamiento.

La directriz principal es maximizar la utilidad mutua comprador-vendedor para afianzar la relación comercial cíclica anual. Se intenta crear una relación comercial a largo plazo con el comprador y que éste gane más comercializando el producto argentino que el de la competencia. También se tendrá como indicador importante los precios de la competencia directa e indirecta mediante la brecha o tasa vigente y el tipo de cambio al momento de la cotización.

b) *Rangos mínimos y máximos de precios al producto de exportación*. Se definen tres valores de comercialización en función de resultados mínimos y máximos esperados: *i*) el precio mínimo aceptable (PMA) es el que se obtiene en el mercado local; *ii*) el precio sugerido (PS) es el que otorgaría ganancia a todos los integrantes de la cadena; surge del análisis de la estrategia de po-

GRÁFICA 7. *Elementos componentes de la formación del precio*



sicionamiento y proyección indicada antes; dado que la empresa fabricante es un “entrante de mercado”, inicialmente se resignarán márgenes para facilitar el ingreso y comenzar la etapa de posicionamiento; en el mediano plazo se piensa mejorar la condición de entrante a la de competidor directo, sin necesidad de reducir precios de venta, y *iii*) el precio máximo esperado (PME) es el que se obtendría otorgando a los mayoristas y minoristas las comisiones que actualmente manejan y se obtendrá cuando se deje la posición entrante.

CUADRO 6. Precios mínimos, sugeridos y máximos  
(Dólares)

<i>Precio en el mercado interno</i>	<i>Precio mínimo aceptable en el mercado externo</i>	<i>Precio sugerido en el mercado externo</i>	<i>Precio máximo esperado en el mercado externo</i>
1.05	1.05	1.39	1.66

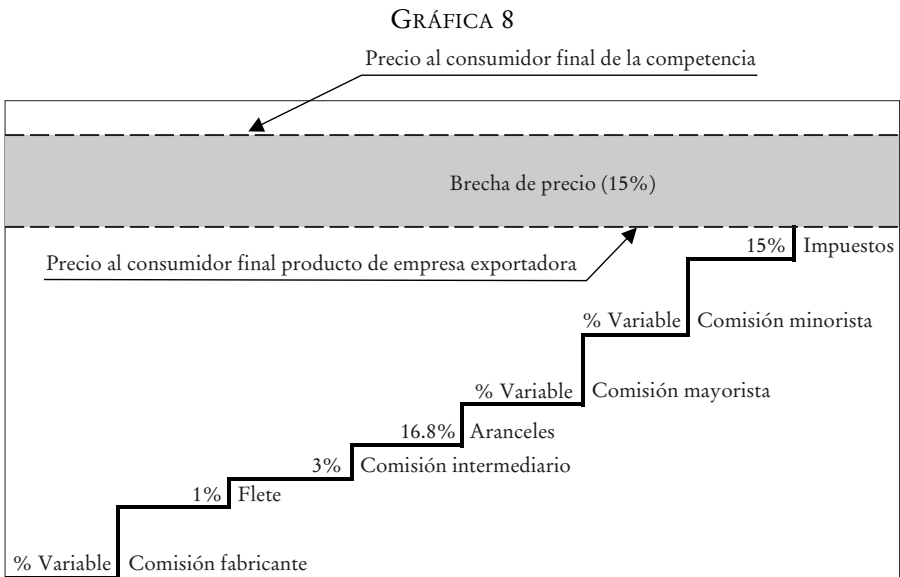
c) *Brecha de precios*. La escalada de costos operativos, comisiones, aranceles y márgenes de ganancias quedan representadas en el cuadro 7, en el que se observan los incrementos en el valor del producto desde la salida de fábrica hasta el consumidor final. Este punto se elaboró teniendo en cuenta los valores fijos como costos, aranceles, los valores actuales del mercado mexicano, ya sea del producto como del margen de la cadena de comercialización, dejando una brecha variable para determinar el precio más conveniente al producto “entrante” que permita: *i*) mejorar los ingresos de la cadena de comercialización; *ii*) presentar un producto a un precio menor

CUADRO 7. *Detalle de la cadena de comercialización*  
(1 dólar = 3 pesos)

	Precio mínimo aceptable 100 hojas	Precio sugerido 100 hojas	Precio máximo esperado 100 hojas
Precio mercado mexicano	4.10	4.10	4.10
Precio propuesto empresa productora	3.49	3.49	3.49
Precio neto de IVA (15%)	3.03	3.03	3.03
Margen minorista	1.14	0.87	0.70
Precio del mayorista al minorista	1.90	2.17	2.33
Margen mayorista	0.63	0.50	0.35
Precio al mayorista	1.26	1.67	1.99
Aranceles (16.8)	0.18	0.24	0.29
Precio antes de aranceles	1.08	1.43	1.70
Comisión Trader (3%)	0.02	0.03	0.03
Precio antes comisión	1.06	1.40	1.67
Flete (1%)	0.01	0.01	0.01
Neto FOB argentina	1.05	1.39	1.66

que el de la competencia; *iii*) mejorar el margen de rentabilidad de la empresa argentina.

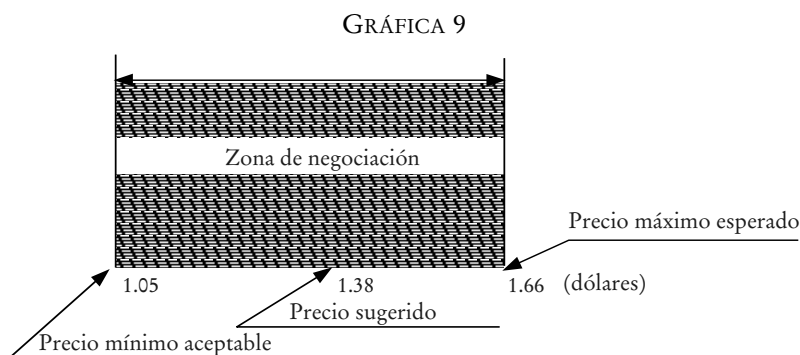
En la gráfica 8 se observan los valores más representativos del cuadro 7. En la escalada creciente hay valores porcentuales fijos y variables. En la





zona sombreada se indica la brecha de precio que percibirá en su comparación con la competencia, el consumidor final al momento de decidir su compra.

La zona de negociación se muestra en la gráfica 9; expresa el margen de precio mínimo y máximo con que la empresa productora estima sus opciones de comercialización. Un precio menor a 1.05 dólares por unidad hace no rentable el negocio, 1.39 dólares es un valor muy atractivo y es el valor objetivo en la primera etapa. En esta condición, tanto la empresa productora como los mayoristas y distribuidores tienen grandes márgenes comparados cada uno con su situación actual. 1.66 dólares cubre la expectativa a futuro cuando la empresa sea reconocida y esté consolidada en el mercado mexicano. Este precio se obtiene manteniendo la brecha de 15% y definiendo a los mayoristas y minoristas los márgenes usuales (17.5 y 30%, respectivamente).



En todos los casos las variables que se modifican, según sea el resultado de la negociación de los precios, son las comisiones de fábrica, de mayoristas y minoristas. Gastos operativos y brecha de precio de 15% con la competencia medido en el punto final de venta quedan constantes.

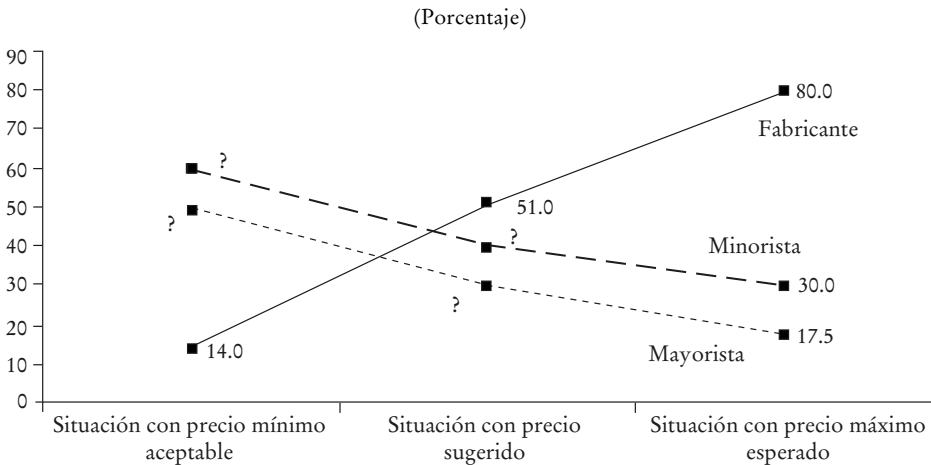
En el cuadro 8 se muestra cómo varían los márgenes de la cadena de distribución para cada una de las tres hipótesis de precios de venta. En ningún caso la condición más desfavorable para cada uno de los integrantes del circuito es peor que la situación actual y en el mejor panorama posible las ganancias son considerablemente mayores a las usuales.

d) *Negociación fabricante-mayorista-minorista*. Para determinar qué porcentaje del margen se repartirán el fabricante, el mayorista y el minorista debemos remitirnos a una situación de “problema de regateo” (véase Owen, 2001,

CUADRO 8

Detalle	Situación con precio mínimo aceptable	Situación con precio sugerido	Situación con precio máximo esperado
Margen del mayorista mexicano	Sujeto a negociación	Sujeto a negociación	17.5%
Margen del minorista mexicano	Sujeto a negociación	Sujeto a negociación	30.0%
Margen del fabricante argentino	14.0%	51.0%	80.0%

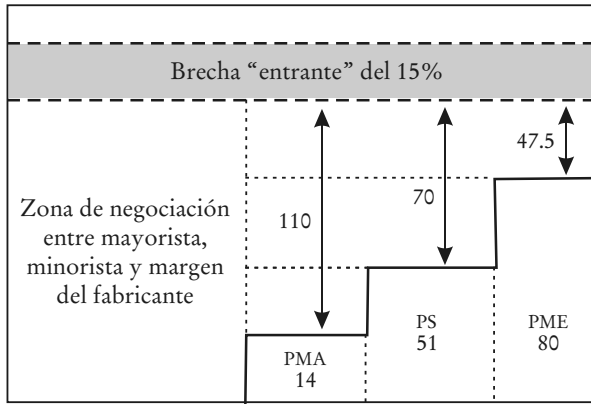
GRÁFICA 10. Variabilidad de márgenes en función del precio de venta para fabricante, mayorista y minorista



y Thompson, 1994). Como las negociaciones se realizan en cadena, los intervinientes siempre negocian en pares, pero la utilidad final de cada uno la obtendrá como resultado del éxito de la negociación en la etapa previa (compra) y en la posterior (venta). Un resultado aceptable en la primera negociación será si en la segunda etapa las posibilidades de ganancias son mayores (Lewicki, Saunders y Minton, 1999). El resto por repartir se analizará para considerar las posibilidades mínimas y máximas de ganancia de cada uno de los integrantes de la cadena. El piso (costos) y el techo (precio de mercado – 15%) es fijo para este análisis, por lo que el resultado de la negociación determinará el margen del mayorista y el minorista.

Los márgenes mínimos de ganancias que hacen que cada participante se retire de la negociación son para el fabricante de 14%, que es la rentabilidad

GRÁFICA 11. *Precio de producto equivalente*  
(Porcentaje)



que obtiene en el mercado argentino; para el mayorista de 17.5%, que es la rentabilidad promedio que maneja actualmente en la venta a minoristas; para el minorista de 30%, que es la rentabilidad promedio que maneja actualmente en la venta al consumidor final.

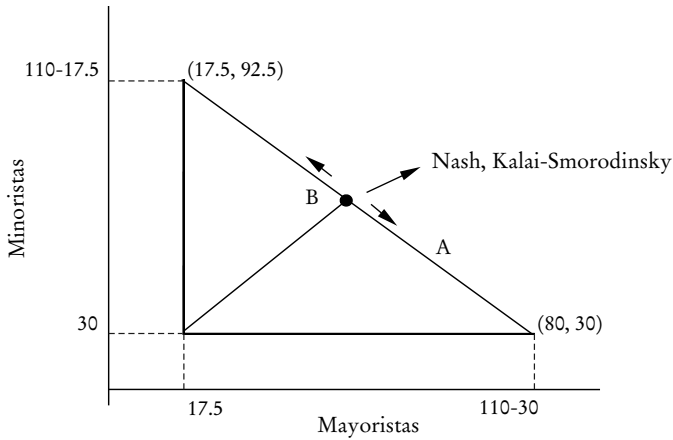
En la situación del precio mínimo aceptable (PMA), el porcentaje por negociar entre mayoristas y minoristas es de 110%, respetando los mínimos enunciados; con el precio sugerido (PS) el porcentaje por negociar se reduce a 70%; por último con el precio máximo esperado (PME), los márgenes serán iguales a los actuales y la brecha de 15% seguirá vigente. Estamos ante un problema de regateo. Las dos soluciones más usuales son las de Nash y la de Kalai-Smorodinsky (véase Owen, 2001) que en nuestro problema coinciden y se pueden graficar para cada situación como se ilustra en las gráficas 12 y 13.

La negociación entre mayorista y minorista se dará sobre la recta A; el resultado de la misma estará cercano al punto B de equilibrio en ambos casos. Cuando el precio del fabricante sea el PME la recta se transforma en un punto de coordenadas (17.5, 30), que son los márgenes mínimos aceptables.

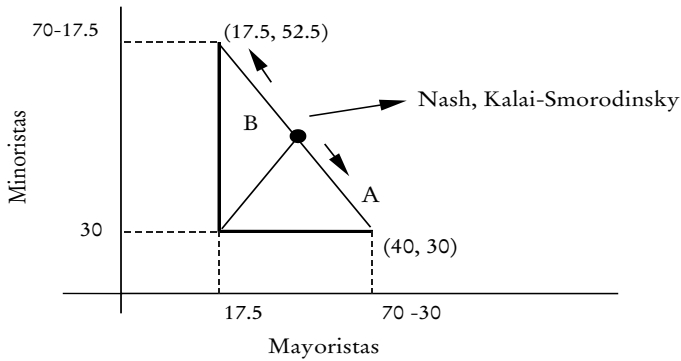
### VII. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los factores críticos de éxito y que pueden ser determinantes para el éxito de las operaciones comerciales son volumen de ventas, tipo de cambio, plazo de entrega, calidad, precio y aprovisionamiento a tiempo de los insumos.

GRÁFICA 12. *Situación para el PMA*  
(Porcentaje)



GRÁFICA 13. *Situación para el PS*  
(Porcentaje)



### VIII. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

A continuación se realizará un análisis de sensibilidad priorizando el análisis de los distintos panoramas económicos:

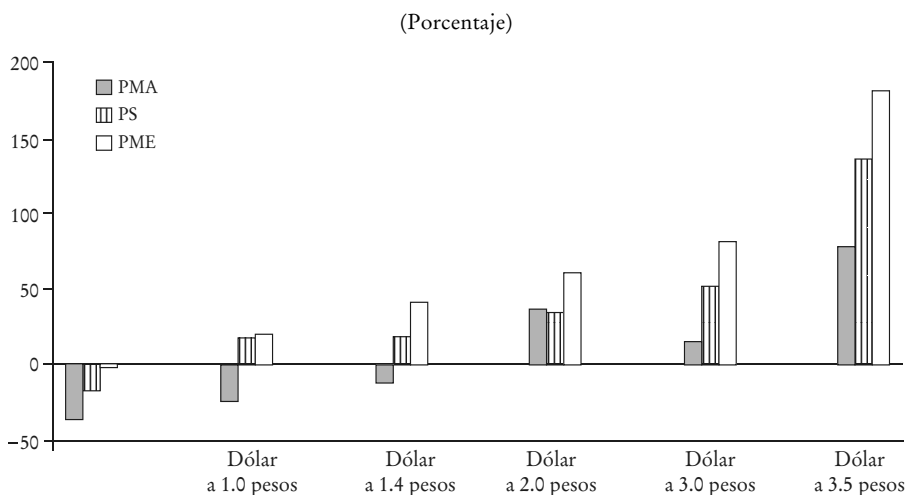
#### 1. *Panorama de mínima y máxima probabilidad*

Para determinar las probabilidades extremas se analizarán panoramas con diversos valores del tipo de cambio, evaluándose luego su efecto en los costos

CUADRO 9. *Márgenes de rentabilidad en función del valor del dólar*

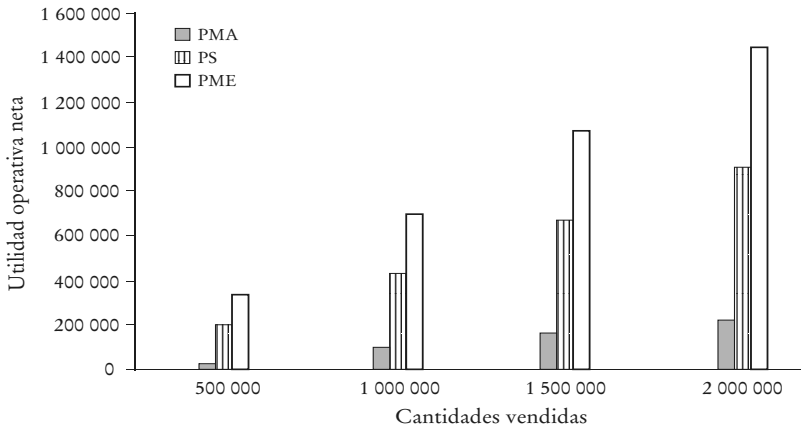
	(Porcentaje)			
	Pesos	PMA	PS	PME
Valor dólar	1.00			
Costo total fábrica	1.38			
Margen de ganancia del fabricante		23.81	0.70	20-12
Valor dólar	1.40			
Costo total fábrica	1.18			
Margen de ganancia del fabricante		11.11	17.48	40.14
Valor dólar	2.00			
Costo total fábrica	1.04			
Margen de ganancia del fabricante		1.58	34.26	60.16
Valor dólar	3.00			
Costo total fábrica	0.92			
Margen de ganancia del fabricante		14.28	51.05	80.18
Valor dólar	3.50			
Costo total fábrica	0.59			
Margen de ganancia del fabricante		77.77	134.96	180.28

GRÁFICA 14. *Márgenes de rentabilidad según valor dólar*



y en los márgenes de ganancia del fabricante para las tres posibilidades de precios de venta: precio mínimo aceptable (PMA), precio sugerido (PS) y precio máximo esperado (PME).

GRÁFICA 15. *Utilidad operativa neta*  
(Dólar = 3 pesos)



## 2. *Utilidad operativa neta*

La utilidad operativa neta por unidades vendidas se detalla en la gráfica 15. Para simplificar el análisis sólo se tomó el valor del dólar de a 3 pesos. En caso de variar el tipo de cambio sólo se deberán modificar los valores según lo expresado en la parte de costos y recalculan las utilidades netas.

## CONCLUSIONES

### 1. *De la posibilidad técnica*

Se concluye que es factible fabricar cuadernos para el mercado mexicano sin realizar inversiones importantes, ya que los formatos son adaptables a los procesos productivos existentes y los insumos necesarios pueden ser entregados por los actuales proveedores. La calidad de la fabricación se encuadra en los requerimientos internacionales.

Se compararon los cuadernos dando resultados equivalentes en todos los atributos medidos que fueron papel: blanco, espesor, gramaje, opacidad, curvado, cantidad de impurezas, rigidez y alisado; tapas: material, corte, curvado; formatos; accesorios e insertos; identificación; trazabilidad; empaquetado.

Los resultados están todos disponibles y realizados con instrumentación calibrada bajo el sistema de calidad ISO 9001. Además, se han llevado cua-

ernos fabricados a ferias internacionales realizadas en Miami y en la ciudad de México, con excelentes resultados de aceptación por parte de los empresarios y consumidores finales que visitaron el *stand*. Las tendencias de cambios de productos pueden acompañarse con la tecnología existente. Las máquinas que posee la empresa son reconocidas a nivel mundial y cuentan con la mejor tecnología.

## 2. *De la posibilidad temporal*

Con ajustes en la programación de la fabricación para el mercado local es factible producir 750 toneladas de cuadernos equivalentes a 2 millones de unidades para exportación. El mercado local será abastecido con normalidad y sin riesgos de perder liderazgo ni producir atrasos en las entregas. Los insumos deberán comprarse con anticipación para poder absorber la compresión de la programación local y se considera además la utilización de tiempo para un mantenimiento extraordinario anual de la línea de producción. La alta temporada mexicana está desfasada en promedio cuatro meses en relación con la Argentina, lo que deja un margen razonable de tiempo para programar todas las actividades operativas sin solapamientos, restricciones ni pérdidas económicas.

## 3. *De la posibilidad comercial*

La brecha cambiaria, la demanda existente y la calidad del producto ofrecido son los facilitadores más importantes para ingresar en el mercado mexicano. Cualitativa y cuantitativamente las ventajas comparativas de los productos ofrecidos brindan ventajas al fabricante, a toda la cadena de distribución y al consumidor final. La utilidad por unidad vendida es superior a cualquiera de las demás opciones existentes para el fabricante.

## 4. *De la estrategia*

La estrategia de posicionamiento por la relación calidad-precio es la más conveniente ya que la rentabilidad es mayor y no se necesitan volúmenes importantes para obtener ganancias comparativamente más altas de las que se obtendría en el mercado local. Este posicionamiento es la mejor opción para quien ingrese al mercado con volumen limitado y con ventajas de pre-

cio. De esta manera se evita la competencia más intensa, con la comercialización informal y masiva en volumen que es la que opera en el segmento de bajo precio. En una primera etapa las transacciones se realizarán con intermediarios, y luego de consolidadas, realizarlas directamente entre fabricante y mayorista cuando el producto sea conocido.

### 5. *De los riesgos*

Como la compra de materia prima y la fabricación se llevarán a cabo una vez recibida la orden de compra no existe riesgo de producir productos para la venta que queden en el acervo del fabricante sin poderlo comercializar con sus clientes habituales locales. Este tipo de operaciones comerciales se pueden realizar con un riesgo bajo, ya que se operará con empresas con trayectoria comprobada y debido a la alta estacionalidad, el periodo pedido-entrega-cobro es sumamente reducido, pudiendo hacerse además con certificados de depósito y con las garantías internacionales que cubren los riesgos de ambas partes.

### 6. *De la conveniencia*

Se concluye que los objetivos trazados para emprender negocios en el exterior se pueden cumplir con éxito ya que:

- La exportación aumentará los ingresos por ventas actuales en 900 mil dólares.
- En el mercado interno la ganancia promedio al año por la venta de esta línea de productos es 606 666 dólares.
- Los costos fijos disminuirán en 4% por unidad fabricada en el total de la producción anual.
- Se producirá una diversificación de la base de ingresos.
- Aproximadamente 20% de las ganancias serán atribuibles al mercado externo.
- Mejora del flujo de efectivo por medio de un ejercicio económico.
- Actualmente el flujo de ingresos está restringido a una parte muy corta del año. De esta manera se atenuará la gran estacionalidad y se podrá dar mejor aprovechamiento a los recursos, teniendo mayor liquidez en un periodo ampliado del año.



- Optimación del aprovechamiento de la capacidad instalada.
- Al generarse tiradas más grandes de fabricación los *set-ups* se reducirán, ayudando a la disminución de la pérdida de materiales, horas hombre y horas máquinas en alistamientos.
- La continuidad de marcha dará mejores velocidades promedio de funcionamiento.
- Despegue de la estacionalidad intrínseca del negocio.
- El ciclo anual se reducirá a uno semestral.
- Una temporada no exitosa podrá ser recuperada en la mitad del tiempo.
- Maximización de la utilidad de la inversión inicial realizada.
- Las amortizaciones se redistribuirán con el nuevo volumen.
- El periodo de repago será menor.
- Se podrá adelantar la posibilidad de nuevas inversiones.
- Se ganará en el conocimiento del proceso exportador.
- Posicionará a la empresa en un campo más competitivo y exigente.
- Se incorporará una cultura de trabajo más profesional.
- Se podrán comparar los estándares de calidad y eficiencia actuales con los internacionales.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cateora, Philip R. (1988), *Marketing Internacional*, Universidad de Colorado, Irwin, octava edición.
- Kotler, Philip (2001), *Dirección de Marketing*, Northwestern University, Prentice Hall.
- Lewicki, R. J., D. M. Saunders y J. W. Minton (1999), *Negotiations: Readings, Exercises and Cases*, Boston, Irwin McGraw-Hill, tercera edición.
- Owen, G. (2001), *Game Theory*, Academic Press, tercera edición.
- Thompson, W. (1994), "Cooperative Models of Bargaining", R. Aumman y S. Hart. (comps.), *Handbook of Game Theory*, vol. II, Elsevier.

#### *Principales fuentes consultadas*

- AC Nielsen, 2001.
- ANAFEO (Asociación Nacional de Manufacturas de Artículos Escolares y de Oficina).
- Argentina exporta.com
- Bancomext (banco mexicano de exportación).
- Expopapelería de México

Exportapymes.com

Fundación Export.ar

INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática).

Secretaría de Finanzas y Crédito público ([www.shcp.gob.mx](http://www.shcp.gob.mx)).

Secretaría de Educación ([www.mcy.e.gov.ar](http://www.mcy.e.gov.ar)).

Officenet.com.ar

Officedepot.com.mx

Office Depot México, septiembre de 2003.

Secofi (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial)

SIEM (Sistema de Información Empresarial de México) ([www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)).

[www.tradecompass.com](http://www.tradecompass.com) Export.ar