Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Comercio Internacional

Licenciatura en Comercio Internacional

Exportación de molduras de madera con destino a Estados Unidos

Trabajo de Investigación Final

Profesores - Tutores:

- Benitez, Ángeles Ines
- Furnari, Pablo Gabriel
- Giannice, Sergio Gabriel
- Ortiz, Alberto Fabian.

Alumnos:

- Angarolla, Brenda LU:1025825
- Grano, Mauro LU:131700
- Mareño, Axel LU:135796
- Nardi, Nadia LU:1037019

Año: 2014

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO 4
ABSTRACT 6
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO 8
1. QUIÉNES SOMOS 8
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL MERCADO 11
2. SELECCIÓN DEL MERCADO 11
3. ANÁLISIS DEL MERCADO DE LAS MADERAS EN ESTADOS UNIDOS. 12
4. SEGMENTACIÓN 13
5. ANÁLISIS DE MACROENTORNOS 14
6. ANÁLISIS DE MICROENTORNOS 18
7. PRONÓSTICO DE VENTAS 33
CAPÍTULO III: MARKETING 36
8. ESTRATEGIA GENÉRICA 36
9. ESTRATEGIA DE INCERCIÓN 36
10. PRODUCTO 36
11. ESTRATEGIA DE PRECIO 51
12. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE MARKETING INTERNACIONAL 55
13. DISTRIBUCIÓN 57
CAPÍTULO IV: OPERACIONES 61
14. UBICACIÓN 61
15. INSTALACIONES 61
16. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN 63
17. INSUMOS BÁSICOS 64
18. PROCESO DE PRODUCCIÓN 65
19. MEDIO DE PAGO INTERNACIONAL 68
20. LOGÍSTICA 69
21. DIAGRAMA DE GANTT 78

CAPÍTULO V: FINANCIERO 79
22. CAPM: CÁLCULO DE KE Y WACC 79
23. PANORAMA ECONÓMICO: INFLACIÓN Y VARIACIÓN T.C 81
24. COSTOS DEL PROYECTO 83
CAPÍTULO VI: RIESGOS 92
25. RIESGOS INTERNOS 92
26. RIESGOS EXTERNOS 93
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES 95
CAPÍTULO VIII: ANEXOS 98
BIBILIOGRAFÍA: 112

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de nuestra empresa consiste en la exportación de molduras de madera de Pino al mercado de los Estados Unidos. Los socios fundadores Brenda Angarolla, Mauro Grano, Axel Mareño y Nadia Nardi decidieron iniciar el negocio en el año 2014 para centrarse en la producción y comercialización de estas piezas.

La materia prima para producir las molduras Pinotti proviene del Pino Elliotis la cual se adquiere a un precio bajo y nuestro proceso productivo le añade el valor.

Consideramos que el mercado estadounidense es atractivo para nuestro proyecto. La demanda de productos forestales supera la oferta, por lo que este país busca mercadería del exterior y alienta su importación con un derecho de importación del 0%. Al mismo tiempo, se abarcará el rango de 25-55 años sin distinguir zonas geográficas por lo que el tamaño del mercado es grande y su vez, se espera que el consumo de molduras de madera siga la tendencia de crecimiento.

Tendremos que enfrentar competidores del resto del mundo como así también de Estados Unidos. Sin Embargo presentaremos un producto con atributos tales como líneas de diseño que se combinan en la decoración del hogar, molduras listas para instalar de origen argentino, a partir del manejo sustentable de bosques. Creemos que debemos comunicar estas características a los consumidores poder diferenciarnos y que éstos adquieran nuestro producto.

Nuestros objetivos principales son lograr la expansión en este país durante los próximos 5 años apoyado en nuestra capacidad de incrementar la producción de acuerdo a la demanda del mercado. Para elaborar nuestras estrategias de producto y marca nos basamos en "*lanzamiento de producto*" y "*marca nueva*", por lo que la comunicación eficiente de estos elementos de marketing será vital. La estrategia costeo se determinó que sea "*por absorción*", mientras que la de precio se basa en sumar los costos y añadir los márgenes de utilidad deseados.

El precio establecido para las molduras Pinotti es de USD 8,65 en el minorista, el cual se encuentra dentro del rango del mercado. Estimamos que las ventas crecerán un 20% el quinto año del proyecto.

En lo referente a la comunicación de marketing nos basaremos en una combinación de estrategias push y pull las cuales consistirán en la utilización de medios electrónicos, publicidad en el mercado estadounidense, viajes de negocios y participación en ferias comerciales.

Nuestro canal de distribución es corto e indirecto. The Home Depot será el importador e intermediario de nuestro producto ya que podrá posibilitar la penetración del mercado y expandir el negocio en los próximos años acompañando nuestra mezcla de marketing y valores. El hecho de operar con esta cadena de mejoras para el hogar nos servirá para llegar a otros minoristas del mismo rubro, ensanchar el canal y propiciar nuestro crecimiento.

El proyecto es rentable, ya que tiene una TIR de 47,61% y un VAN positivo que finaliza con un total de USD 183124.86, permitiéndonos afirmar que el valor de nuestra compañía crecerá durante el período analizado. El plazo de recupero de nuestra inversión inicial de USD 389.604,64 es de 1 año y 10 meses.

ABSTRACT

The project of our company consists in exporting Pine wood mouldings to the American market. The founders partners Brenda Angarolla, Mauro Grano, Axel Mareño and Nadia Nardi decided to start the business in the year 2014 to focus on producing and trading these pieces.

The raw material to produce Pinotti mouldings comes from Pino Elliotis which is bought at low prices, and our production process adds them value.

We consider the american market is attractive to our project. Demand on lumber products exceeds supply, which lead the United States to look for products from foreign countries that find propitious 0% import duty rate. At the same time, we will reach the range 22-55 years old people without distinguishing any geographical therefore the size of the market is big, and also consumption of mouldings is expect to continue growing.

We will face competitors from foreign countries and from the Unites States as well. However, we will introduce products with attributes such as designing lines that matches in home decoration, ready to place mouldings which origin is Argentina from sustainable forest management. We think we must communicate these characteristics to consumers in order to be different and get to them with our product.

Our main objectives lie on achieving expansion in this country within the next 5 years based on our capacity to increase production in accordance to market demand. Our product and brand strategies are based on "*product launch*" and "*new brand*", therefore efficient communication of these marketing items is very important. Costs strategy was designed to be "*by absorption*" while the price strategy consists in summarizing costs and adding profit margins.

The price established for Pinotti mouldings is USD 8,65 on retailers, which is in the market range. Our estimation predicts that sales will increase up to 20% the fifth year of the project.

According to marketing communication strategies, they are based on a combination of both pull and push strategies, which will consist in the using of electronic media, publicity in the American market, business travels and participating in trade fairs.

Our distribution channel is “short” and “thin”. The Home Depot will be our importer and intermediary, which may penetrate and expand the market accompanying our marketing mix and values. Dealing with this home improvement chain will lead us to another retailers, widen our channel and contribute our growth.

The project is profitable, due to IRR (Internal Rate of Return) of 47,61 % and NPV (Net Present Value) with positive results at the ends with the amount of USD 183.124,86, that allow us to assure that our company will grow during that time. Our first investment of USD 389.604,64 will be recovered in 1 year and 10 months.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1. QUIÉNES SOMOS

Somos una empresa nueva que se dedica a la producción y exportación de molduras de madera de pino listas para la colocación. Nuestra producción será destinada en su totalidad al mercado de Estados Unidos, luego de haber seleccionado cuidadosamente el mercado en el cual queríamos llegar insertar nuestros productos.

Nuestra planta y oficinas se encuentran ubicadas en la localidad de Lomas de Zamora estratégicamente cerca del puerto desde el cual exportamos nuestros productos. La principal materia prima que utilizamos son listones de Pino Elliotis, una madera limpia y sin nudos proveniente de la provincia de Misiones. En nuestra planta recibimos los listones de madera y utilizando maquinaria de primera línea producimos los cortes y el tratamiento necesario en la madera para que el producto terminado sea una moldura lista para la colocación.

1.1. VISION

La visión de Pinotti S.R.L es ser una empresa competitiva y exitosa en el mercado estadounidense.

1.2. MISIÓN

La misión de Pinotti SRL es brindar a los clientes una moldura lista para su colocación. Llevando al mercado estadounidense madera de calidad argentina.

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figure 1 - Organigrama de la empresa

1.4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Dirección: se encuentra conformada por Brenda, Angarolla, Mauro, Grano, Axel Mareño y Nadia Nardi. Quienes a su vez, desempeñarán los roles que se describen a continuación.

Departamento de operaciones: a cargo de la Lic. Nardi, se encarga de coordinar y controlar los procesos logísticos de la mercadería tanto a nivel local como a nivel internacional. Decide la operatoria de comercio exterior adecuada coordinando el despacho de la mercadería según certificaciones aduaneras locales y extranjeras.

Departamento de ventas: la Lic. Angarolla es la encargada de tomar las decisiones tendientes a alcanzar los objetivos de ventas proyectadas a través de la coordinación de la producción y las compras. La encargada de este departamento es quien establece los niveles de inventario necesarios y a su vez controla los procesos de producción y las relaciones con proveedores y clientes.

Departamento de marketing: controla la mezcla comercial del negocio. En conjunto con los departamentos de finanzas y ventas, el Lic. Mareño se ocupa de elegir la estrategia de precios más adecuada para nuestro mercado meta. Prepara y ejecuta la estrategia de promoción y decide en relación a canales de distribución. En relación a la estrategia de producto, se encarga de analizar el mercado y transmitir en el producto final las preferencias del segmento meta.

Departamento de administración y finanzas: Sus principales funciones serán organizar, dirigir y supervisar el manejo de los recursos financieros, de los recursos humanos y de los inventarios de la empresa. El Lic. Grano, deberá coordinar con el resto de las áreas de la empresa para lograr la optimización de los procesos. Además, en este departamento se toman las decisiones relativas a inversiones o financiamiento de la empresa.

1.5. INSCRIPCIONES PREVIAS

Pinotti S.R.L. es una empresa cuya actividad principal es la exportación, por ende es necesario realizar la inscripción en el Registro de Importadores/ Exportadores. La inscripción será en carácter de operadores habituales presentando el formulario pertinente (Formulario OM-1228/F) y demostrando a través de la contratación de un seguro de caución la solvencia económica de la empresa en la oficina de la calle Arzopardo al 350 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Una vez concluido el trámite y luego de la aprobación de la inscripción Pinotti S.R.L se encontrará legalmente habilitada a operar como importador o exportador en cualquier aduana del país.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL MERCADO

2. SELECCIÓN DEL MERCADO

Imagen 1 - Mapa de los Estados Unidos

Para desarrollar nuestro negocio en el exterior optamos por una estrategia de concentración, es decir, nos enfocamos en un solo mercado meta. Para ello tomamos criterios de eliminación, a partir de los cuales, llegamos al resultado final eligiendo Estados Unidos como único destino de nuestros productos.

Las molduras de madera son un producto que se adecúa perfectamente a los norteamericanos. Podemos afirmar esto debido a las preferencias que tienen hacia los productos de madera para la decoración del hogar.

Por otro lado, Estados Unidos tiende a importar los productos a base de componentes naturales debido a su fuerte protección de los recursos propios.

El universo de productos para la construcción y decoración del hogar se encuentra disponible en EEUU a través de grandes cadenas que llegan directamente al consumidor final, por ende el canal tiende a volverse corto.

3. ANÁLISIS DEL MERCADO DE LAS MADERAS EN ESTADOS UNIDOS.

La construcción de viviendas es la mayor fuente de demanda para los mayoristas, por lo que el colapso de la burbuja inmobiliaria en el 2007 y la posterior recesión originó que la demanda por productos se redujera significativamente produciendo que los ingresos declinaran en un 2% anual desde el 2008 al 2013. Esta tendencia está cambiando, el sector de construcción de viviendas presentó una evidente recuperación, por los ingresos de la industria crecieron un 7,5% en 2013.

A pesar de este crecimiento, los beneficios para el mayorista promedio se han mantenido estancado en un 3,3% durante el 2013, al igual como fue durante el 2008. Se espera que la rentabilidad que disminuyó durante la recesión experimente en promedio un aumento al fines del 2013, gracias a la fuerte demanda y el fuerte crecimiento de los precios de la madera.

Durante los años de recesión con la caída de los beneficios y un menor número de ventas obligó a algunos operadores salir de la industria.

Según estimaciones de la industria, durante los próximos cinco años se espera una fuerte recuperación del sector estipulado principalmente por la construcción de viviendas, como comercial e industrial, todo impulsado por una mejora en las condiciones económicas y por la baja en la tasa de interés. Lo que se traduciría en promedio en un 4,2% anual entre el 2013-2018 llegando a US$102,8 mil millones.[1]

3.1. MERCADO DE MOLDURAS

Desde la Segunda Guerra Mundial el mercado de molduras ha mutado de una industria dominada por Pinos Ponderosa a una compuesta por Pinos de especies diversas y materiales sustitutos. Este cambio se dio a partir de los años 80’ dadas las medidas proteccionistas de especies en peligro y posibilitó el ingreso al mercado estadounidense de proveedores foráneos de molduras hechas en base a otro tipo de madera[2].

---

[1] Oficina Comercial de Chile en Miami. “Estudio de Mercado Productos Forestales en Estados Unidos” [en línea]. *Pro Chile*.Junio 2013 < http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1374685906PMP_EEUU_Forestal_2013.pdf> [Consulta: 2 Septiembre 2014]

[2]Tolnai, Stephen James “An analysis of the us market and emerging competitors” [en línea]. *Bc moulding and architectural millwork*. 12 agosto 1997.< http://circle.ubc.ca/bitstream/handle/2429/6453/ubc_1997-0490.pdf?sequence=1>. [Consulta: 15 septiembre 2014]

Esta industria se caracteriza por estar fuertemente ligada a lo que ocurra con la construcción de viviendas, y la reparación y remodelación de las mismas. Producto de estas variables en el año 2013 se dio un crecimiento del 12% en el consumo de molduras, el cual se espera que siga incrementando en los próximos 5 años según pronósticos[3].

Un dato importante de este país yace en que la demanda de productos de madera supera la oferta, por lo que el mercado se provee de productos importados. El pasado año los bienes del exterior ganaron más porción del mercado de molduras, alcanzando el 40% del consumo total e incluso se pronosticaron cifras mayores para los próximos años[4].

Tomando en consideración el mercado de las maderas aserradas de coníferas, Estados Unidos es uno de los mayores importadores a nivel mundial. Importa del mundo aproximadamente 6 millones de toneladas anuales. Su principal proveedor es Canadá con el 91% lo que equivale a 3.417.759 mil dólares mientras que Argentina le provee 1.251 mil dólares.

Las importaciones de maderas perfiladas fueron durante 2012 de 986.566 mil dólares. De los cuales 68% corresponde a maderas de coníferas. Los principales proveedores de las molduras de coníferas son Brasil, Chile y Canadá, aunque Argentina ocupa el sexto lugar con 24.629 mil dólares.

Exportaciones argentinas a EEUU: las molduras de pino son el principal producto maderero exportado representando un 69,5%. Le siguen otras manufacturas de madera con el 10%, los tableros de fibra con el 8,7% y por último las maderas aserradas de coníferas con el 7%.[5]

4. SEGMENTACIÓN

4.1. SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

3Butzelaar, Peter. "U.S. moulding consumption poised for a long-awaited market rally" [en línea]. *News Release*. 12 agosto 2014. < http://www.woodmarkets.com/wp-content/uploads/2014/08/14-08-12-Moulding-Report-Press-Release.pdf>. [Consulta: 15 septiembre 2014]

4 Ibid.

5 Lic. Colombo, Mauricio. "Estados Unidos de América. Perfil de mercado para las maderas de Corrientes". [en línea]. *Informe de comercio exterior*. <http://www.corrientesexporta.gov.ar/> [Consulta: 5 agosto 2014].

Si bien no se apuntará a un sector específico en cuanto a clase social y estilo de vida, creemos que quienes dispongan de dinero para poder invertir en molduras para la decoración del hogar serán personas de clase media en adelante.

A su vez se apuntará al rango etáreo comprendido desde los 25 años hasta los 55 años, los cuales representan el 39,9 % de la población de este país convirtiéndolo en el intervalo demográfico más grande. En total estaríamos hablando de 127.124.423 personas. No se distinguen religiones, origen étnico, nacionalidad ni cultura específica.

4.2. SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA

Se intentará apuntar a personas que posean sus propios hogares o los conformen, que valoren la familia, que realicen los trabajos del hogar y en su decoración encontrando así una forma de expresarse. También apuntamos a consumidores ávidos por probar nuevos productos y que se interesen en el origen de los mismos sin restar atención al cuidado por el medio ambiente.

5. ANÁLISIS DE MACROENTORNOS

5.1. ENTORNO ECONÓMICO

Estados Unidos es el cuarto país del mundo en extensión, la capital es Washington D.C. y la moneda es el dólar norteamericano US ($). Los EE.UU. tiene la economía más grande y tecnológicamente más poderoso del mundo, con un PIB per cápita de 49,800 dólares. En esta economía orientada hacia el mercado, los particulares y empresas toman la mayoría de las decisiones, y los gobiernos federal y estatal compran los bienes y servicios necesarios predominantemente en el mercado privado. [6]

Población

[6] Central Intelligence Agency. [en línea]. < https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html> [Consulta: 25 septiembre 2014]

La población total es de 318 892 103.[7] De dicho total, el segmento en el cual estamos interesados (25-54) representa el 39,9%, es decir 127.237.949 habitantes. [8]

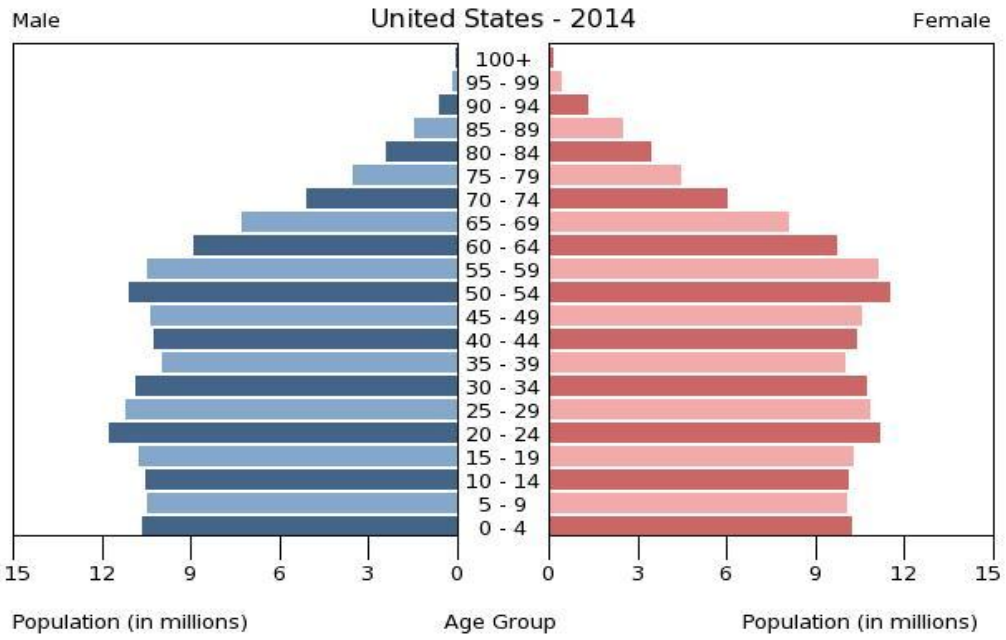


Figure 2 - Piramide demográfica de los Estados Unidos. [9]

El gran tamaño y potencial del mercado que presenta Estados Unidos, lo hace muy atractivo para la empresa extranjera, pero es también un mercado muy competitivo, abierto a todo el mundo. En general, el consumidor tiende a ponderar el factor precio por encima de otros factores como la marca o la calidad, aunque se puede decir que la relación calidad-precio es lo más determinante y además es muy difícil establecer un perfil-tipo de consumidor debido a la diversidad cultural existente.

En referencia a la industria es altamente diversificada, líder en el mundo, innovadora de alta tecnología, la segunda producción industrial más grande en el mundo; petróleo, acero, vehículos de

[7] Datos macro. [en línea]. <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/usa> [Consulta: 03 octubre 2014]
[8] Ibid.
[9] United State Census, Bureau. [en línea].< http://www.census.gov/#> [Consulta: 9 agosto 2014]

motor, la industria aeroespacial, telecomunicaciones, productos químicos, electrónica, procesamiento de alimentos, bienes de consumo, la madera, la minería.

Un tema importante para nosotros es la Urbanización, ya que allí seria donde focalizaríamos nuestros productos. En EE.UU la población urbana es del 82,4% de la población total.[10] Las principales zonas urbanas son: Nueva York-Newark; Los Angeles-Long Beach-Santa Ana; Chicago; Miami; Philadelphia; Washington, DC.

Infraestructura

En referencia al transporte el país cuenta con 13.513 Aeropuertos, 224.792 kilómetros de ferrocarriles, los puertos de carga (tonelaje) son: Baton Rouge, Corpus Christi, Hampton Roads, Houston, Long Beach, Los Ángeles, Nueva Orleans, Nueva York, Plaquemines, Tampa, Texas City, los puertos de contenedores (s) (TEU) son: Hampton Roads, Houston, Long Beach, Los Ángeles, de Nueva York / Nueva Jersey, Oakland, Savannah, Seattle.

Integración

Estados Unidos forma parte del Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA por sus siglas en inglés) junto con México y Canadá (su principal socio comercial). Además es miembro fundador de la Organización Mundial del Comercio, del Fondo Monetario Internacional y el Grupo Banco Mundial.

Actualmente, EE.UU. cuenta con acuerdos de libre comercio con 20 países del mundo entre los que se encuentran: Chile, Australia, Honduras, Panamá y Perú, entre otros. Por otro lado, también se están realizando negociaciones para acuerdos de libre comercio con el área Asia-Pacifico, conocidos como “Trans- Pacific Partnership (TPP) Agreement”.[11]

5.2. ENTORNO CULTURAL

[10]Tasa de urbanización: tasa anual del 1,14% de cambio (2010-15 est.)

[11] Office of the United States Trade Representative. [en línea]. http://www.ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements> [Consulta: 28 agosto 2014]

Estados Unidos es una sociedad con una gran diversidad cultural y racial. Por esta razón, resulta difícil generalizar los usos y costumbres en cualquier área y particularmente en el campo de los negocios. Por eso tomamos una serie de comentarios expuestos en un informe de la Embajada argentina en Washington sobre el impacto de los aspectos culturales en los negocios, los mismos se detallan a continuación:

- Los hombres de negocios suelen ser informales, francos y directos. Generalmente se ven a sí mismos como ambiciosos, trabajadores y enérgicos; están orgullosos del alto nivel de vida y de la importancia económica y política de su país en el mundo.

- Los temas de negocios pueden ser abordados en cualquier contexto, mezclándolos muchas veces con aspectos sociales; se trata inmediatamente de considerar los temas de interés para evitar perder la oportunidad. En las grandes ciudades, como Nueva York, Los Ángeles y Chicago, es posible encontrar comportamientos y estilos similares a los de los grandes centros cosmopolitas y de negocios de otras partes del mundo.

- Aquellas personas que han tenido poca experiencia en materia internacional, pueden parecer muy regionalistas y carecer de una visión global de los negocios y del mundo. Los empresarios de firmas locales pueden subestimar a veces las condiciones vigentes en otros países, especialmente en el área latinoamericana.

- Muchas veces es difícil percibir la diferencia entre los aspectos personales y los de negocios. La concentración en el trabajo y la dedicación suele dar la imagen de que la vida personal es una extensión de los negocios.

- El hombre de negocios en los Estados Unidos espera que sus contrapartes extranjeras se comporten en forma similar a lo que están acostumbrados en el mercado local: cordialidad, obtención de resultados positivos y profesionalismo.

- A pesar de la diversidad, existe mucha sensibilidad respecto a los grupos étnicos. Es importante mantener el respeto y cuidar la terminología y la referencia a estereotipos.

6. ANÁLISIS DE MICROENTORNOS

6.1. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La rivalidad es ALTA. Los principales competidores en exportaciones de molduras de madera al mercado estadounidense son Brasil, Chile y Canadá. Los mismos se encuentran dotados de superficies boscosas, que los llevan a exportar grandes cantidades del producto al mercado estadounidense. En el caso puntual de Chile y Canadá tienen preferencias con Estados Unidos. A la nombrada competencia en el plano internacional se suma la de los productores estadounidenses.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La amenaza de productos sustitutos es MEDIA. Si bien existen productos como las molduras de MDF y poliestireno, las cuales son levemente económicas en comparación a nuestros productos, éstas son de menor calidad y durabilidad. Creemos que hay diferenciación con respecto a los productos que ofrecemos debido a la calidad de la madera y el origen de nuestra materia prima a partir de bosques de manejo sustentable.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores es BAJO. Debido a que en la provincia de Misiones se desarrolla la plantación sustentable de Pino Elliotis. Hay muchos aserraderos y los costos de cambio son muy bajos. Los compradores conocen el producto, realizan pedidos en gran cantidad y son sensibles al precio.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

La amenaza de nuevos competidores es MEDIA. Si bien Estados Unidos es una nación abierta al comercio, es necesario contar con un núcleo boscoso abundante para proveer la industria con

productos de calidad. Esto implica una barrera natural para las naciones que no cuenten con ellos. Sin embargo, los actores de este mercado podrían incrementar su industria.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

El poder de negociación de los compradores es MEDIA. Hay diferentes productores de todo el mundo que ofrecen un producto similar por lo que aumentaría su poder. A su vez, creemos que disminuiría al ofrecer un producto diferenciado listo para instalar, de origen argentino, con diseño complementario elaborado a partir de materia prima de bosques de manejo sustentable.

De acuerdo a los resultados arrojados al implementar las 5 fuerzas de Porter el mercado de molduras de madera es atractivo porque los proveedores tienen poco poder de negociación por lo que no pueden ejercer presión al aumentar los precios dada la cantidad de oferta de los distintos aserraderos. Esto permite mantenernos competitivos frente a la competencia del segmento.

Tanto la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de nuevos competidores, y el poder de negociación de los compradores resultaron ser moderadas en nuestro análisis.

Por otro lado, la rivalidad que debemos enfrentar en el mercado meta es la principal amenaza para nuestras intenciones ya que los principales exportadores a este mercado están establecidos. Del mismo modo debemos competir contra los productores estadounidenses.

6.2. CONSUMIDORES

Los consumidores de este país son muy amplios debido a su cantidad y composición étnica por lo que pueden establecerse una gran variedad de mercados y nichos.

En lo relativo a sus características podría decirse que los ciudadanos estadounidenses tienen un alto nivel de consumo y que se encuentran abiertos a experimentar con nuevos productos. La novedad y exclusividad llaman la atención. Si bien el precio es un factor a tener en cuenta a la hora de decidirse por un producto, tanto la calidad, garantía y servicios posteriores a la compra son ponderados. A su vez, hay una tendencia por cambiar el tipo de consumo de alimentos optando por productos más saludables. Esto también se traduce en el cuidado del medio ambiente y el conocimiento origen del producto, ciclo de vida, características e implicancias en la sociedad. Puede decirse que son

exigentes, están informados y son conscientes de sus elecciones. Del mismo modo, conocen sus derechos como consumidores y hacen uso de estos en caso de verse perjudicados. En el momento de compra optan por la rapidez por lo que los oferentes están desarrollando tiendas más pequeñas y el sistema de compra electrónica. Cabe destacar que la gran influencia latina a su cultura en los últimos años está delimitando comportamientos de consumo y patrones.

Entre los grupos de consumidores más importantes pueden ubicarse los "Baby Boomers", los "Millenials" y los más recientes "Mobile Teens".

En lo referente a nuestro consumidor específico se trata de personas que tengan sus propios hogares o que vivan con sus familias. Es por eso que se abarca el rango de los 25 años que es cuando aproximadamente obtienen su título universitario y se lanzan a vivir solos hasta los 55 años cuando siguen participando activamente en la mejora de los hogares que ya poseen. A su vez, son personas ligadas estrechamente al ámbito de la construcción.

Puede decirse que los usuarios de nuestro tipo de producto son los encargados de realizar mejoras o arreglos de la casa, como así también de cualquier tipo de actividad relacionada con el hogar. Se los conoce como "makers" porque se expresan trabajando para concretar sus propios proyectos[12]. A su vez, son personas prácticas que valoran la familia y son fuertemente influenciados por las mujeres usuarias de sus construcciones finales. A pesar de contar con numerosas fuentes de información para consultar apoyan sus decisiones en las recomendaciones boca a boca y el impacto que los medios de comunicación tienen sobre ellos. Tienden a realizar la compra en las grandes cadenas de productos para l~~a~~ mejora del hogar expresando satisfacción por comprar conveniente y rápido. Evitan la interacción con los vendedores, a menos que sea necesario ya que sienten que conocen mucho y son autosuficientes en el proceso de adquisición de los productos que buscan.

Dada la experiencia de una empresa argentina exitosa en el sector se puede establecer que el respeto por la palabra empeñada es un atributo muy valorado por estos consumidores. Según esta compañía, la calidad máxima no hace al producto pero si tener un estándar y cumplirlo, por lo que no hacerlo se puede pagar muy caro.[13].

---

[12] Home Depot paper "Marketing Communication Strategy ".[en línea]. <http://mzbijewski.com/home_depot_paper.pdf> [Consulta: 25 septiembre 2014].
[13] Fundación Exportar "el valor de la confiabilidad

Entre los grupos de consumidores más destacados pueden identificarse los siguientes:

Do It Yourself (DIY): “Hágalo usted mismo”. Estos consumidores son principalmente dueños de hogares que compran productos y materializan proyectos e instalaciones.

Do It For Me (DIFM): “Hazlo por mi”. Estos consumidores son también poseedores de hogares que compran productos y contratan terceros para la finalización del proyecto y/o instalación.

Profesionales: estos consumidores se dedican a remodelar profesionalmente, son contratistas, reparadores y comerciantes.

6.3. COMPETIDORES

Los principales países exportadores de molduras de pino hacia Estados Unidos son Brasil, Chile y Canadá. Mientras que Argentina ocupa el 6to lugar.

Si bien tanto Canadá como Chile tienen preferencias con Estados Unidos (Canadá- EE.UU., NAFTA; Chile-EE.UU., TLC), en este sentido, no nos encontramos en desventaja dado que contamos con un derecho de importación del 0%.

---

en el esfuerzo exportador”. [en línea]. *Política Comercial y Negociaciones Internacionales* <http://www.exportapymes.com/docs/fundacion_exportar/informe_fundacion_exportar_34.pdf> [Consulta: 20 julio 2014].

					MA,MX,OM,P,PA, PE,SG) 2.2% (KR)	
		Other:				
4409.10.10		Wood siding		Free		2.2¢/m²
		Resawn bevel siding:				
	20	Western red cedar	m² m³			
	40	Other	m² m³			
		Other:				
	60	Western red cedar	m² m³			
	80	Other	m² m³			
4409.10.20	00	Wood flooring	m² m³	Free		33 1/3%
		Wood moldings:				
		Standard wood molding:				
4409.10.40		Pine (Pinus spp.)		Free		5%
	10	End-jointed	m			
	90	Other	m			
4409.10.45	00	Other	m	Free		5%
4409.10.50	00	Other	m	Free		40%
		Wood dowel rods:				
4409.10.60	00	Plain	m m³	Free		5%
4409.10.65	00	Sanded, grooved, or otherwise advanced in condition	m m³	4.9%	Free (A+,AU,BH, CA,CL,CO,D,E,IL, JO,MA,MX,OM, P,PA,PE,SG) 3.4% (KR)	33 1/3%
4409.10.90		Other		Free		$1.70/m³
	20	Western red cedar	m² m³			
	40	Other	m² m³			

Principales exportadores de Canada:[14]

- Still Creek Forest Products Ltd.
- Moulure Alexandria Moulding.
- Modern Terminal Ltd.

Principales exportadores de Brasil[15]:

- Lavradora Racional Madeiras.
- Braslumber Industria De Molduras Lt
- Braspine Madeiras Ltda.
- Araupel S A.

Principales exportadores de Chile[16]:

[14] Estadísticas [en línea]. < http://www.v4.penta-transaction.com/telematica_v4/telematica_v4.jnpnb > [Consulta: 29 septiembre 2014].
[15] Ibid.

- Aserraderos Arauco S.A.
- Woodgrain Chile Ltda.
- Asesorias Y Servicios Davidson.
- Cmpc Maderas S.A.

6.4. COMPETIDORES DIRECTOS

Los Home Centers tuvieron un estimado del 20% de los ingresos de la industria en el 2013. Han sido los de mayor crecimiento en los últimos años. Esto se debe, en gran parte, a un incremento en la actividad "*do-it yourself* o *Hazlo tú Mismo*".[17]

A continuación se detallan las principales marcas de molduras de madera que se comercializan en Home Depot:

- Ekena Millwork[18]

Slogan: *No es sólo un producto... una solución!*

El objetivo de Ekena Millwork- es revolucionar la industria de la carpintería a través del rendimiento. Proporcionan una solución completa de carpintería de acuerdo a las necesidades de los consumidores, no sólo una línea de productos. Le proporcionan a sus clientes el más alto nivel de servicio posible, a través del servicio de atención al cliente. Tratando al cliente como un socio de negocios personales, no solo como un comprador de productos.

---

[16] Ibid.
[17] Oficina Comercial de Chile en Miami. "Estudio de Mercado Productos Forestales en Estados Unidos" [en línea]. *Pro Chile*.Junio 2013 < http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1374685906PMP_EEUU_Forestal_2013.pdf> [Consulta: 2 septiembre 2014]
[18]Ekena Millwork [en línea].< http://www.ekenamillwork.com/> [Consulta: 2 octubre 2014]

- Home Legend[19]

Home Legend fue fundada en 2007. En 2012, Home Legend entró en el mercado LVT. Posee una oficina corporativa y almacén situado en Adairsville, GA, mientras que las instalaciones de la costa oeste se encuentra en Fontana, CA. Ambas instalaciones de distribución superan 380.000 pies cuadrados de espacio de almacén, así como el espacio de oficinas. Adicionalmente, cuenta con una oficina de ventas en el centro de Kennesaw, GA.

Su objetivo es proporcionar pisos de calidad y productos de decoración para el hogar a un precio competitivo. La dirección ejecutiva de la compañía tiene más de 90 años de experiencia en la comercialización, producción, operaciones, ventas y marketing en la industria. A través de su experiencia y know-how obtienen productos de valor añadido que mejoran no sólo la belleza, sino el valor de las casas. Ofrecen moda de vanguardia en madera, y en otros materiales.

- American Wood Moulding[20]

Slogan: *Si usted se preocupa por el servicio, la calidad, y el contacto valor American Wood Moulding para todas sus necesidades de madera. Usted es el artesano, somos su fuente de madera!*

[19]Home Legend [en línea]. <http://www.homelegend.com/ >[Consulta: 2 octubre 2014]
[20] American Wood Moulding [en línea]. <http://www.americanwoodsource.com/moulding>[Consulta: 2 octubre 2014]

Esta empresa opera como distribuidor mayorista y fabricante de productos de madera ubicadas en Lebanon, Ohio. American Wood Moulding produce las molduras que se caracterizan por ser de la más alta calidad en la industria, ofrece una amplia gama de productos de madera domésticos y exóticos.

- Woodgrain millwork[21]

Woodgrain Millwork tiene más de 55 años de innovación de productos, servicio de calidad, y el crecimiento del negocio. Una de las operaciones más grandes de carpintería hoy. Su misión es ofrecer valor a sus clientes y accionistas, a través de la mejora de su gente, de los procesos y sus productos.

Buscan construir relaciones con los clientes y empleados que se basan en la confianza. También hay altos estándares de seguridad, calidad y eficiencia que ayudan al éxito. Integridad, liderazgo de servicio, mejora continua, respeto por las personas, exceder las expectativas del cliente son sus 5 valores corporativos.

- Bruce[22]

[21]Woodgrain [en línea]. <http://www.woodgrain.com/ >[Consulta: 2 octubre 2014]
[22] Bruce Bauer [en línea]. <http://brucebauer.com/products/lumber/mouldings> [Consulta: 2 octubre 2014]

Bruce nació en el año 1938, su objetivo siempre fue en ofrecer un servicio de calidad al cliente. Para que la organización prospere, buscan lograr un nivel superior de satisfacción al cliente, tanto en calidad del producto como del servicio.

Para lograr tener éxito en el largo plazo, para Bruce, tienen que sobresalir en el tratamiento de todos los clientes de manera amistosa, aumentar consistentemente el conocimiento del producto para satisfacer necesidades, buen servicio y esfuerzo profesional.

- House of fara[23]

House of fara se especializa en el moldeo fino para el hogar y otras aplicaciones de decoración de interiores. Después de 46 años de operación continua, sostienen que clave del éxito es mantener un espíritu de innovación. Es un desafío constante con ellos mismos para fabricar sus productos de manera más eficiente para cumplir con las necesidades de los clientes. Sus productos incluyen molduras de alta calidad y componentes de diseño utilizando los más altos grados de la madera de frondosas estadounidenses. Contienen las capacidades y maquinaria necesarias para manejar todas las especificaciones de moldeo.

A nivel local los principales competidores son:

- Enrique Zeni S.A.

[23] House of Fara [en línea].< http://houseoffara.com/news/history/history >[Consulta: 2 octubre 2014]

Comenzó sus actividades en 1940. Si bien la compañía comenzó como una pequeña empresa de servicios, la misma se fue diversificando hasta que en el año 1998 se creó la División Foresto Industrial. Operan con una planta de industrialización de madera bajo normas ISO 9001. Elaboran blocks de madera de Pino libre de nudos y fabrican blocks ensamblados mediante el proceso finger joint, de esta manera, alcanzan la fabricación de molduras y tableros.

Su estrategia de penetración se basó principalmente en una política de perfil exportador que maneje los volúmenes en función de las oportunidades favorables o menos favorables, no en ser un exportador spot al que le vienen a comprar. [24]

- Altos Paraná S.A.

Altos Paraná nace en 1975, en el Norte de la provincia de Misiones, como una iniciativa privada de un grupo de empresas del sector celulosa-papel. Su objetivo principal era abastecer el mercado interno y poder, también, exportar estas materias primas. Desde fines de 1996, luego de la adquisición por parte de ARAUCO, pasó a ser una de las pocas empresas que mantiene prácticamente igual la proporción entre cantidad de hectáreas forestadas y superficie de bosques nativos destinados a conservación en su patrimonio. El 49% de la superficie comprende plantaciones de pino taeda.

Opera según los estándares más altos del mundo en cuanto a calidad y protección del medio ambiente (Certificaciones Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001 y Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001).

[24] Fundación Exportar "el valor de la confiabilidad en el esfuerzo exportador". [en línea]. *Política Comercial y Negociaciones Internacionales* <http://www.exportapymes.com/docs/fundacion_exportar/informe_fundacion_exportar_34.pdf> [Consulta: 20 julio 2014].

Su estrategia se basa en la permanente investigación y puesta en marcha de la tecnología y procedimientos destinados a maximizar la calidad, productividad y rendimiento en todas las instancias de sus procesos.

6.5. PRODUCTOS SUSTITUTOS

La madera MDF es un sustituto de la madera producido a partir de aserrín y viruta de pino y/o especies parecidas. Esta luego se mezcla con aditivos y finalmente pasa por un proceso donde se prensa, y se expone a temperatura y presión. Su uso se da principalmente para hacer muebles aunque también se extiende al ámbito de las molduras. Es más económica que las producidas a partir de madera sólida y presenta características favorables para este tipo de ornamentos tales como su penetración y su uniformidad. Sin embargo, estos productos suelen quedar enmarcados en productos de precio bajo y a su vez, son más propensos a sufrir daños, mostrar curvaturas y tener poca tolerancia a la humedad por lo que se acotaría su uso en zonas muy húmedas. La madera solidad brinda calidad superior y tiene mayor durabilidad.

Otro producto que podría considerarse sustituto de las molduras Pinotti podrían ser las que se elaboran con poliestireno. Estas son incluso mucho más baratas que las elaboradas de madera MDF. Su liviandad es notable, son muy fáciles de instalar, sus perfiles pueden pedirse en casi cualquier forma que se desee y se producen grandes cantidades en muy poco tiempo. Por otro lado, la calidad de las mismas es bastante menor que las molduras de madera de pino al igual que su durabilidad. En lo referente a la decoración, no lucen el buen aspecto de los productos de madera.

6.6. CONTRATACIONES DE PROVEEDORES DE MADERA

Nuestra política de selección de maderas, se realiza en base a variables establecidas por el departamento de compras. La misma ha establecido que debe ser “madera clean sin nudos”.

A su vez, será indispensable analizar:

- Los costos de la misma.
- Economicidad, eficiencia y eficacia en la entrega.
- Políticas de compras ante razones de urgencia o emergencia.

- Condiciones y políticas de pago.
- Calidad pactada.

Es importante destacar que para la elección de nuestros proveedores, hemos analizado el mercado en profundidad, tomando como referencia, sus costos y características de contratación.

Listado de proveedores locales en la provincia de Misiones

Los principales proveedores son:

1. PANDA SRL: Proveedor especializado en: pisos de madera maciza, decks, aserradero y tableros alistonados.

(Ubicado en Candelaria - Misiones).

2. ASERRADEROS BORGMANN - MADERAS ASERRADAS: Machimbres, remanufacturas y muebles.

(Ubicado en Capioví - Misiones)

3. FOREST COMPANY SRL - FABRICA DE PALLETS: Pallets, maderas, tirantes, tarimas, flejes - Eucalipto y Pino.

(Ubicado en Oberá - Misiones)

4. ASERRADERO LA HARRAGUE CHODORGE SA: Escaleras, muebles, puertas, molduras, listones y revestimientos.

(Ubicado en Montecarlo - Misiones)

5. INDUSTRIAS ELDORADO SRL: Proveedor especializado en Maderas.

(Ubicado en El Dorado - Misiones)

6. ASERRADERO EL LAGO SA: Aserradero.

(Ubicado en El Dorado - Misiones)

El tiempo de tránsito es de un (1) día con salida todos los martes.

La distancia promedio a recorrer desde Misiones a nuestra planta en Buenos Aires es de 1065km, y el tiempo en hacer dicho recorrido es de 12hs, 22 minutos.

Cabe mencionar que la mayoría de nuestros proveedores, tienen agentes representantes de ventas en Buenos Aires, con los cuales nosotros negociamos directamente:

1. LA VIRUTA MADERAS.

   Página Oficial: http://www.laviruta.com/

   Teléfono: 4778-1155

   En representación de Panda SRL.

2. LA FORESTA MADERAS

   Página Oficial: http://www.laforestamaderas.com.ar/

   En representación de: Pindo SA – Directh – Abedul.

   Teléfono: 02323-597040 (Lujan)

3. INDUSTRIAS EL DORADO SRL

   En representación de Industrias El Dorado SRL.

Análisis de Elección de Proveedores

PROVEEDOR						
Medida	Tipo de Medida	LA FORESTA MADERAS	LA VIRUTA MADERAS	INDUSTRIAS EL DORADO SRL	VARIACIÓN 2&1	VARIACIÓN 2&3
2"x3"x96"	Ancho-Alto- Largo	$62.99	$57.58	$74.90	-9.4%	-30.10%

* Los precios Minoristas fueron cotizados al 09 de Septiembre del 2014. (Precios Válidos por 30 días e incluyen traslado desde Misiones a Buenos Aires). La compra mínima es de 50 tiras.

Será indispensable tener presente que la compra deberá contar con 15 días de producción, más 1 día de tránsito desde Misiones a Buenos Aires.

Conclusiones:

La Viruta Maderas tiene precios más accesibles, sin embargo tienen 15 días de producción y entrega, mientras que La Foresta Maderas si bien cuenta con costos un poco más elevados, tiene 10 días para

la producción y la entrega, con la flexibilidad de mejorar los plazos en condiciones de urgencias u emergencias, por lo tanto puede ser una buena alternativa para contingencias.

En conclusión La Viruta Maderas será nuestro principal proveedor, y para contingencias o pedidos que superen la capacidad de entrega de producto será considerado La Foresta Maderas para cumplir con el abastecimiento necesario para la producción de las molduras requeridas.

6.7. ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- Disponibilidad de recursos humanos.
- Materia prima 100% local.
- Materia prima en cantidad.
- Materia prima a bajo costo.
- Materia prima sin restricción de deforestación.
- Materia prima ecológica.
- Producto estandarizado para mercados internacionales.
- Exportación de un producto con valor agregado añadido por nosotros con un arancel de importación 0%.
- La merma generada de los procesos productivos puede ser aprovechada para producir tableros MDF.

DEBILIDADES

- Bajo conocimiento en materia de exportación.

- Baja economía de escala.
- Poca experiencia en el sector productivo.
- Elevados costos logísticos.
- Poco conocimiento de nuestra empresa en el país de destino.
- Costos logísticos mayores que otros competidores de la región.

OPORTUNIDADES

- Gran cantidad de aserraderos proveedores.
- Buena perspectiva con respecto a la demanda estadounidense.
- Tasa de cambio $/USD favorable para las exportaciones argentinas.
- Buenas relaciones comerciales con Estados Unidos.
- Baja existencia de barreras para arancelarias.
- Tendencia mundial hacia consumo de productos sustentables que no dañen la ecología.
- Núcleo boscoso.
- Posibilidad de apertura al mercado canadiense.

AMENAZAS

- Productos sustitutos.
- Productos similares ofrecidos por competidores a nivel local e internacional.
- Las fluctuaciones en los costos locales, del dólar e inflación generan incertidumbre para la fijación de precios de exportación.
- Mercados con fuertes competidores a nivel internacional.

CONCLUSIÓN

Las conclusiones generadas producto del presente análisis son positivas para nuestra sociedad, encontrando justificación principalmente en nuestra materia prima, la cual es de bajo costo, abunda, es sustentable y no produce daño al medio ambiente. A su vez, mediante nuestro proceso le añadimos valor agregado al producto, el cual tributa una tasa del 0% de derechos de importación en destino y la adaptación al mercado estadounidense es muy baja. Sin embargo, nuestra poca experiencia exportadora y productiva podría dificultar nuestra credibilidad en el exterior. Del mismo modo, los competidores foráneos y el costo logístico interno implican un atenuante para nuestras intenciones. Sin embargo, consideramos que la existencia de un gran número de proveedores y la tasa de cambio favorable pueden ayudarnos a hacer frente a la competencia. Esto nos permite adaptarnos a los escenarios posibles que se puedan dar.

7. PRONÓSTICO DE VENTAS

Para nuestro pronóstico de ventas hemos realizado un análisis del mercado a fin de obtener conclusiones que nos permitan tener una estimación con el menor desvió.

Hemos obtenido, de la base de datos Penta-Transaction, información relevante al mercado respecto a las exportaciones de la posición arancelaria correspondiente a nuestro producto en los últimos 3 años (Años 2011-2012-2013). A partir de aquí, tomamos todas las operaciones (medidas en unidades) de cada una de las empresas, con destino Estados Unidos, y las ordenamos según sus cantidades para poder conocer la porción del mercado que cada una de ellas ocupan en el mismo.

En base a esta información comenzamos a relevar qué tipo de empresas eran cada una de ellas, cuál era su infraestructura y su evolución en el mercado.

Adicionalmente, pudimos identificar que no todas las pequeñas y medianas empresas, presentaban exportaciones durante todos los meses, algo que no permitía poder analizarla en profundidad. Es por ello que tomamos como referencia la empresa Lipsia SA, que ya tiene pocos años exportando y que ocupa una porción promedio del mercado, por ende nos permitía tener visibilidad de la situación a la cual, podíamos llegar a tener semejanzas. Sin embargo, es importante destacar que somos una empresa nueva, por lo tanto no podemos estimar en base a una empresa que ya se encuentra en el

mercado hace 3 años, es por esto que hemos decidido proyectar en base al 50% de las ventas realizadas por Lipsia, con el fin de poder asegurar el abastecimiento conforme a nuestra capacidad financiera para poder comenzar con el proyecto.

A su vez, obtuvimos información respecto a las empresas que se encuentran por encima de Lipsia SA, y más allá de las diferencias en cantidades vendidas, pudimos ver la evolución positiva a lo largo de los 3 períodos.

Pais Destino	**ESTADOS UNIDOS**
Medio Transporte	ACUATICA
Período Analizado	2011-2012-2013

PROVEEDORES	Sum of Cantidad
FORESTAL Y GANADERA INDUMARCA SA	3300034
ALTO PARANA S A	1838500
LIPSIA S A INMOB COM Y FIN	**861250**
PINAR GUAZU S.R.L.	25200
PINDO SA	29600
NORFOR SA	87

EXPORTADOR PROBABLI	Cantidad	Unidad Medida	Kilos Netos		Promedio Cantidad	Unidad Medida
LIPSIA S A INMOB COM	467828	Unidad	203403.83	Anual	287083	Unidades
LIPSIA S A INMOB COM	340334	Unidad	150280.7	Mensual	23924	Unidades
LIPSIA S A INMOB COM	53088	Unidad	60046.08	Redondeo Mensual	24000	Unidades
Total	861250	Unidad	413730.61			
				Valor Aplicable a una empresa nueva	12000	Unidades

Figure 3 - Cuadro de elaboración propia a partir de datos obtenidos en PENTA

Por último, para poder calcular la variación en las cantidades vendidas interanuales, se buscó ver la evolución del mercado durante los años analizados (punta contra punta) y se puede encontrar un aumento progresivo que permite estimar un aumento total al cabo de los 5 años del 50%.

(Ver Planilla Proyección de Ventas Base).

CAPÍTULO III: MARKETING

8. ESTRATEGIA GENÉRICA

Orientaremos nuestro proyecto hacia una estrategia con foco en la diferenciación. Tal como señalamos en la selección del mercado meta, el mismo es amplio y comprende consumidores de características homogéneas. Nuestro producto se caracteriza por presentarse en colecciones que complementan diseños, el origen argentino, su materia prima proveniente del manejo sustentable de bosques cultivados, y encontrarse listo para el uso lo que brinda al consumidor final la facilidad de colocarlos en el lugar de su hogar que desee sin la ayuda de un experto. Creemos que estas características le otorgarán un mayor valor al mismo. Por otro lado, creemos que esta estrategia nos otorgará el beneficio de fomentar la lealtad de nuestros clientes.

9. ESTRATEGIA DE INSERCIÓN

Para la internacionalización de nuestro producto, optamos por realizar una Exportación directa. Nosotros seremos los encargados no sólo de realizar las tareas relacionadas con la planificación, producción e inventarios sino también las tareas de comercialización y logística internacional. Esta estrategia nos permite controlar totalmente el marketing mix ya que no existen intermediarios en ninguno de los procesos. Este control de las variables comerciales resulta directamente en un mayor beneficio económico.

10. PRODUCTO

10.1. DESCRIPCIÓN

Las molduras son elementos decorativos que consisten en piezas con relieves en su perfil el cual se mantiene a través de un componente longitudinal en todo el trazado. Su uso se da principalmente en decoración de interiores para adornar o tapar juntas, aunque también puede verse en el exterior de las edificaciones. A su vez, puede utilizarse para conformar marcos de cuadros de pintura o fotografía.

Los tipos de molduras que pueden encontrarse son variadas debido a de los diversos materiales que se utilizan como a los diseños que se impregnan en ellas.

Estas piezas fueron utilizadas a lo largo de la historia por diferentes pueblos y en distintos puntos cardinales del mundo que permitieron que su perfeccionamiento. En la actualidad los estilos que prevalecen son el clásico, neoclásico y colonial. En Pinotti S.R.L., nos abocamos a la producción de molduras de madera de pino obtenido de bosques argentinos para el uso en el interior del hogar, listas para su colocación.

La madera utilizada para la elaboración del producto proviene del Pino Elliottis, que es una especie permitida para el uso comercial mediante bosques implantados en la provincia de Misiones[25]. La ley 25.080 lo ampara en su marco regulatorio especificando que deben desarrollarse mediante prácticas enmarcadas en criterios de sustentabilidad de los recursos naturales renovables y que, por sus condiciones naturales, ubicación y aptitud sean susceptibles de reforestación[26].

El proceso de elaboración, el cual se explayará en el apartado operativo, es relativamente simple, se utiliza una máquina moldeadora que se encarga de dar forma al perfil de los listones de madera.

10.2. POSICIÓN ARANCELARIA

[25]Dirección general de rentas [en línea]. <http://www.dgr.misiones.gov.ar/rentasmisiones/portal/index.php?option=com_content&view=article&catid=61:2000&id=147:d426-adhesion-a-la-ley-nacional-nd-25080-de-inversiones-para-bosques-cultivados>[Consulta: 13 septiembre 2014]

[26] Infoleg. [en línea]. < http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/55596/texact.htm> [Consulta: 13 septiembre 2014]

4409.10.00.000R

-De coníferas
- De coníferas
MADERA (INCLUIDAS LAS TABLILLAS Y FRISOS PARA PARQUÉS, SIN ENSAMBLAR) PERFILADA LONGITUDINALMENTE (CON LENGÜETAS, RANURAS, REBAJES, ACANALADOS, BISELADOS, CON JUNTAS EN V, MOLDURADOS, REDONDEADOS O SIMILARES) EN UNA O VARIAS CARAS, CANTOS O EXTREMOS, INCLUSO CEPILLADA, LIJADA O UNIDA POR LOS EXTREMOS.

- Sufijos de Valor
- Clasificaciones
- Notas Explicativas 4a Enmienda
- Unidad KILOGRAMO
- Ramo: II - Cereales, alimentos y maderas
- Código AFIP (TRAM): **0044.00.00.000G**

RE	4,05%	Reintegros
DE	5%	Derecho de Exportación

Para la comercialización internacional, nuestro producto, se enmarcará dentro de la posición arancelaria 4409.10.00.000R.[27]. La correspondiente posición arancelaria para nuestro producto en los Estados Unidos es: 4409.10.40.90 y establece un arancel de importación del 0%[28] lo cual representa un dato auspicioso para nuestra compañía.

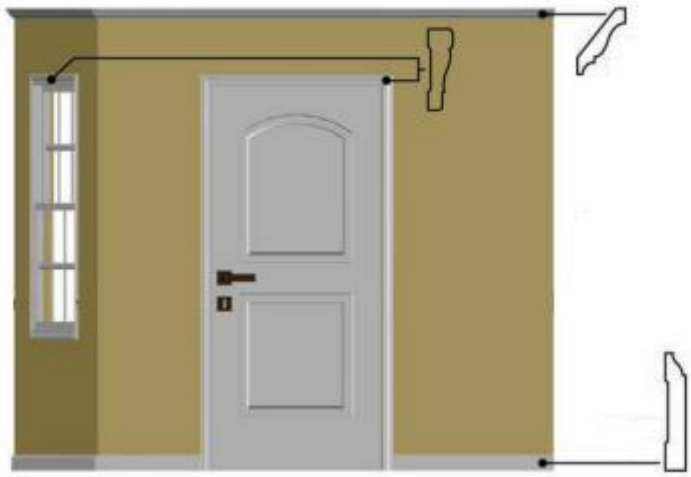
10.3. ESTRATEGIA

[27] PCRAM [en línea]. <www.pcram.net> [Consulta: 20 julio 2014]
[28] Harmonized Tariff Schedule of the United States (2014) [en línea]. <http://www.usitc.gov/publications/docs/tata/hts/bychapter/1401C44.pdf> [Consulta: 20 julio 2014]

MERCADOS		PRODUCTOS	
		TRADICIONALES	NUEVOS
	TRADICIONALES	PENETRACION DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADO	LANZAMIENTO DE PRODUCTO

Para analizar la estrategia de crecimiento en el mercado estadounidense nos basamos en la matriz de Ansoff, publicada en su artículo "Estrategias para la Diversificación" en la Harvard Business Review. Esto nos permitió establecer combinaciones de producto y mercado óptimas para el desarrollo en el exterior de nuestra empresa. Dadas las 4 opciones de estrategia disponibles consideramos que la de "Lanzamiento de Producto" es la que mejor se adecua a las intenciones de nuestra organización ya que se trata de un mercado en el cual nunca operamos mediante un producto nuevo para nuestra compañía. Consideramos que es importante trabajar en los atributos diferenciales de nuestro producto y a su vez comunicarlos.

En principio, queremos ofrecer la posibilidad de combinar molduras Pinotti para brindar armonía en el hogar. Al momento de decidir decorar un ambiente con molduras es importante que éstas se complementen. Para esto desarrollamos 3 colecciones de molduras que se utilizan en conjunto ya que comparten patrones en sus perfiles longitudinales. A continuación podemos ver una ilustración donde se plasma nuestra idea. En ella se puede observar que las molduras componen la sala dotándola en la base y tope de las paredes y en marcos de ventanas y puertas teniendo en su diseño el



denominador común.

A su vez, nuestros esfuerzos también se concentraran en ofrecer un producto que pueda ser fácilmente instalado por el cliente en sus hogares sin necesidad de recurrir a un carpintero o el profesional experto en la materia. Nos apoyamos en la idea *"Do it yourself"* ("Hágalo usted mismo"). Con nuestro producto, el consumidor puede ahorrar dinero, entretenerse y aprender al mismo tiempo. Esta tendencia está en auge en nuestro mercado meta.

Queremos que nuestra línea lleve impreso el sello de Marca País Argentina[29] para dar un respaldo de calidad y agregarle valor al producto para que pueda ser percibido por nuestros consumidores. Debiendo cumplir la debida registración y requerimientos esta acción le da identidad a nuestro producto. Del mismo modo, podremos dar a conocer el origen del producto a la vez de posicionar la industria argentina en el exterior.

La materia prima de las molduras Pinotti proviene de bosques misioneros implantados mediante manejo sustentable de los recursos renovable. De esta forma nuestro producto y organización acompañan el cuidado y uso eficiente del medio ambiente. Las Naciones Unida, de la cual Estados Unidos es miembro, adoptó los "principios forestales" en la "Conferencia de Las Naciones Unidas sobre medio ambiente y desarrollo" celebrada Rio de Janeiro en el año 1992[30].

En conclusión, nuestra idea es ofrecer un producto diferenciado haciendo hincapié en los siguientes puntos:

- Diseño complementario de molduras en el hogar mediante colecciones que comparten diseños.
- Producto listo para instalar apoyado en la práctica *"Do ityourself"* ("Hágalo usted mismo").
- Producto apoyado en Marca País Argentina
- Materia prima de bosques implantados mediante manejo sustentable.

[29] Marca País Argentina [en línea]. <http://marcapais.argentina.travel/marca-pais/> [Consulta: 3 octubre 2014]
[30] United Nations Conference on Environment & Development [en línea]. *United Nation, Sustainable Development.*< http://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> [Consulta: 3 octubre 2014]

Consideramos que nuestro producto es internacional ya que la adaptación al mercado estadounidense fue ínfima debido a que las molduras son similares en ambos mercados. Entre las adaptaciones se encuentran adecuarnos al sistema métrico y medidas que se comercializan en los comercios minoristas.

Concluyendo, creemos firmemente que las características de nuestro producto como los atributos que lo diferencian y la comunicación sobre estos, son de suma importancia para poder tener éxito a lo largo del proyecto.

10.4. VENTAJAS DE LOS PRODUCTOS DE MADERA

La madera se utiliza en todos los aspectos de nuestra vida pero sin dudas es uno de los principales exponentes en lo que se refiere a la decoración de hogares, en la industria de la construcción, y en los envases y embalajes. Entre los principales motivos para el uso de este material en las viviendas se destacan:

- Material duradero.
- Material reutilizable, recuperable y reciclable.
- Adaptabilidad.
- Fácilmente penetrable.
- Estabilidad estructural.
- Mejor resistencia frente al fuego que otros materiales.
- Recurso histórico más natural y estético.

10.5. ESTRATEGIA DE MARCA

		CATEGORIA DE PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MARCAS	EXISTENTES	EXTENSIÓN DE LÍNEA	EXTENSIÓN DE MARCA
	NUEVOS	MARCAS MÚLTIPLES	NUEVAS MARCAS

En nuestro proyecto para ingresar al mercado estadounidense de molduras, decidimos llevar a cado una *estrategia de una nueva marca* debido a que éste es el primer emprendimiento de la empresa en mercados foráneos.

Decidimos que la marca lleve el mismo nombre de nuestra empresa, “Pinotti”, siendo el origen de éste la combinación del nombre de nuestra materia prima, el Pino Elliotis. A pesar de las diferencias idiomáticas, creemos que el nombre alude a un producto hecho a base de Pino, y no hay ningún significado que pueda tener connotación negativa para los consumidores estadounidenses. Del mismo modo, nuestro logotipo alude a nuestro negocio, ya que el mismo consiste en una moldura de madera con la razón social de nuestra sociedad impresa en el frente.

Dado que el producto no se comercializa con packaging, los elementos que conforman nuestra marca podrán apreciarse en las etiquetas de las góndolas de los puntos de venta de The Home Depot, en nuestro catálogo, en el sitio www.123maderas.com/pinotti y en las redes sociales de nuestra compañía.

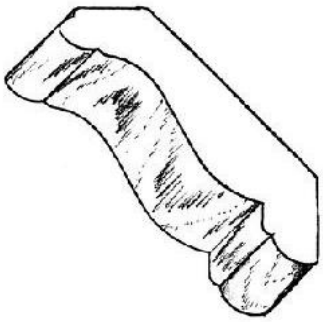
10.6. ESTILO

Como nombramos anteriormente, pensamos ofrecer una línea completa de molduras donde se combinen mismos patrones de diseño en la decoración de un ambiente. De todas formas nuestros consumidores tienen la libertad de combinar y elegir los modelos que gusten en conjunto o por separado. Los tipos de molduras que deseamos lanzar al mercado estadounidense son 3 y varían de acuerdo a la utilización que se de en el hogar. *Crown* son molduras para colocar en posición oblicua uniendo pared y techo; *Base* son conocidas en nuestro país como zócalos, los cuales son colocados en la base de una pared; *Casing* se utilizan para contramarcos de ventanas y puertas.

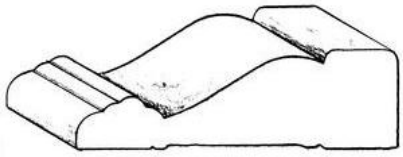
Las medidas disponibles para las molduras *Base* son de 9/16 in. x 3in. x 96in. Por su parte las *Casing* y *Crown* se ofertan en 9/16 in. x 1,5in. x 96 in. Nuestras líneas de diseño ofrecidas son las siguientes:

Brenamax Moulding Collection

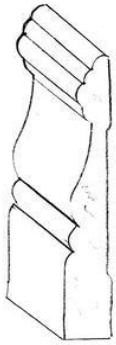
Este estilo se caracteriza por tener un perfil con detalles redondeados que traen reminiscencias al estilo colonial



Crown



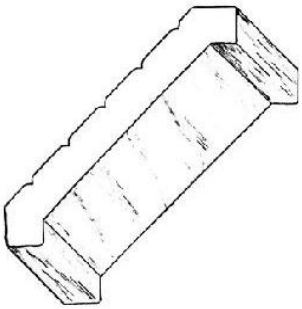
Casing



Base

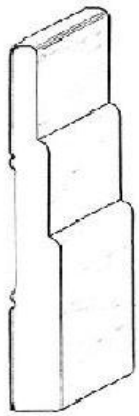
Mangranardi Moulding Collection

Este diseño se caracteriza por sus detalles rectangulares y su simpleza. Su estilo evoca al minimalismo en combinación con el Art Decó



Crown

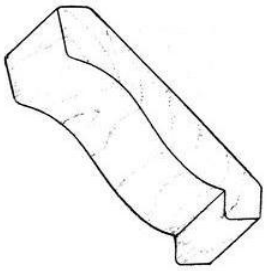
Casing



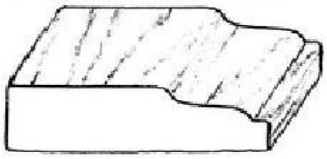
Base

Vandisa Moulding Collection

Estas molduras conjugan el diseño de las colecciones Brenamax y Mangranardi. Los relieves presentan ligeras formas redondeadas.

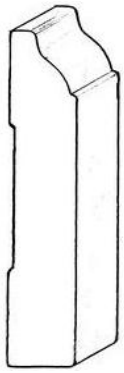


Crowm



Casing

Base



En el ANEXO “4” puede observarse una muestra del catálogo que diseñamos.

10.7. ETIQUETADO

Como hemos nombrado anteriormente el etiquetado comercial será de vital importancia ya que suple al packaging de nuestro producto. De la misma manera, en la etiqueta se observarán los elementos de marca y a la vez se comunicarán los atributos diferenciales de las molduras Pinotti.

El etiquetado del producto para su comercialización en los puntos de venta estará presente en las góndolas/estantes de The Home Depot, como en otros puntos de venta donde planeamos tener presencia[31].

Tanto el código estadounidense como The Home Depot establecen lineamientos para la conformación de los mismos. En el primero se establecen en el título 15, capítulo 39 los siguientes requerimientos:

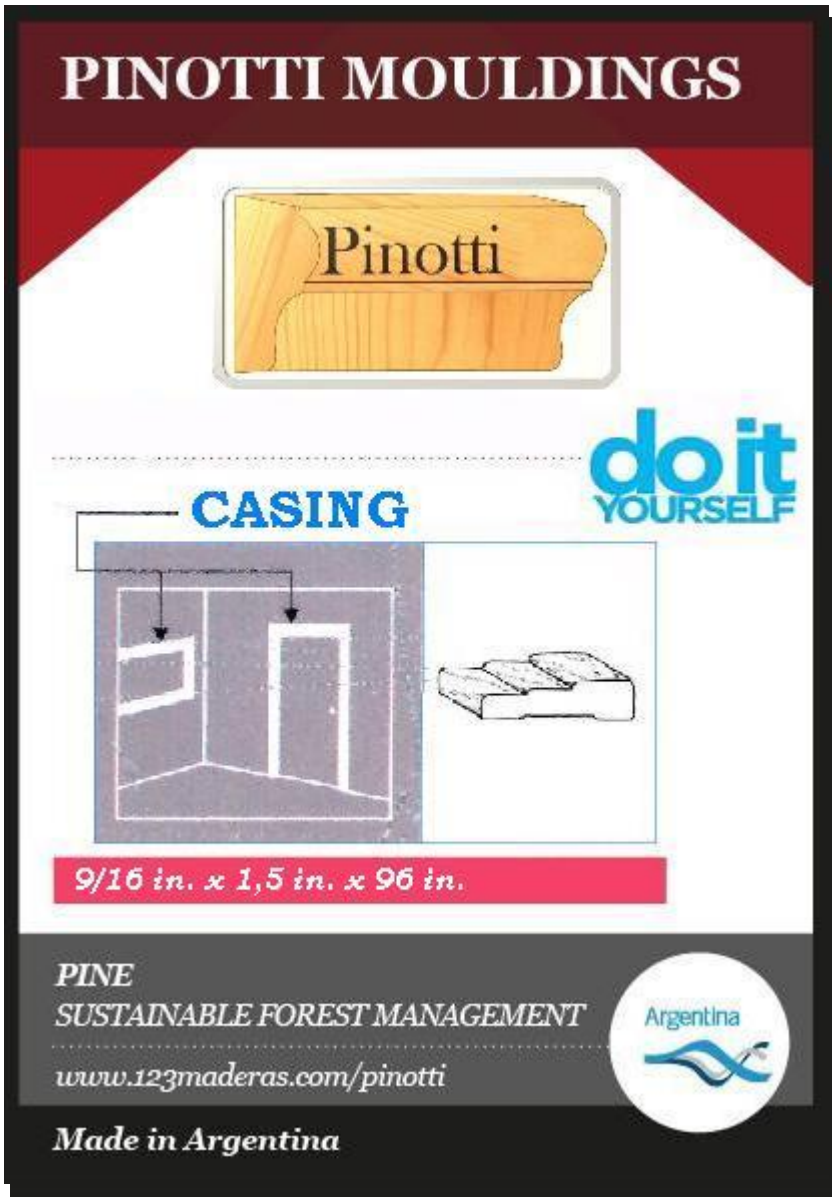
- Identidad del producto y el nombre y lugar del negocio del fabricante, envasador o distribuidor.
- País de origen.

[31] The Home Depot “Import Supplier Handbook” [en línea]. <https://homedepotlink.homedepot.com/en-us/Related%20Documents/Import%20Supplier%20Handbook%20092811.pdf> [Consulta: 18 septiembre 2014]

- Cantidad neta del contenido (en términos de peso o masa, medida o recuento numérico) será separada y precisa, especificada en una ubicación uniforme en el panel principal de esa etiqueta, usando las unidades más adecuadas. En este caso en pulgadas.
- Deberá figurar en letra visible y fácilmente legible.

Por su parte, la cadena comercial debe aprobar el diseño de la etiqueta para su inclusión.

Para la elaboración de nuestra etiqueta decidimos incluir el logo y nombre de nuestra marca, el tipo de producto, las medidas, un pequeño grafico donde se especifica dónde debe usarse, la materia prima, el origen, la marca país argentina y la leyenda *"Do it yourself*" ("Hágalo usted mismo"). Creemos que así abarcamos una correcta comunicación de producto.



10.8. MODO DE INSTALACIÓN

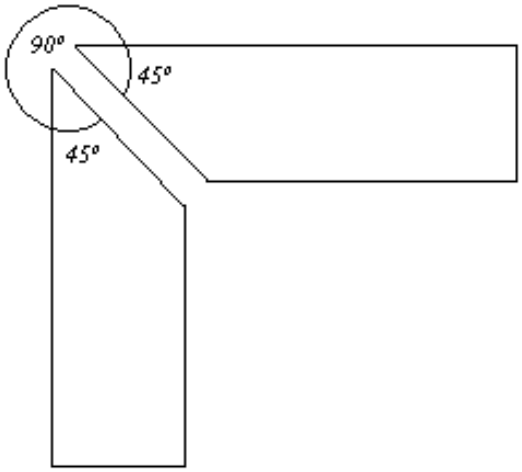
Apoyado en uno de nuestros atributos diferenciales “Do it Yourself” procedemos a explicar cómo pueden instalarse molduras en muy poco tiempo sin necesidad de tener vastos conocimientos en la carpintería lo que puede traducirse en ahorro de dinero para nuestros consumidores, al mismo tiempo que aprenden y se entretienen.

En primera instancia es recomendable realizar un plano de la habitación contemplando sus medidas, ángulos de esquinas, ventanas, puertas, y aberturas. A su vez, es necesario añadir un pequeño cálculo para errores de desviación posible.

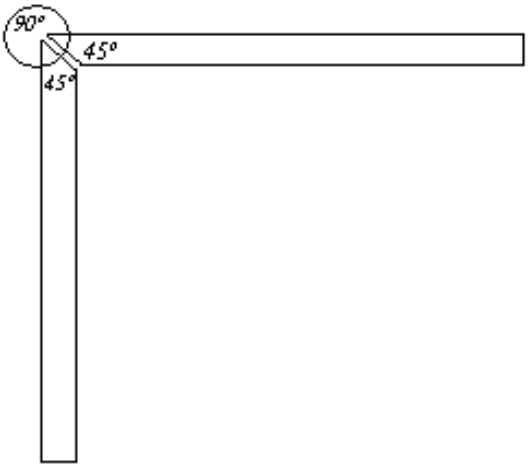
Es necesario conocer el tipo de producto para efectuar una correcta instalación; para pisos molduras Base, para techos Crown, y para ventanas y puertas Casing.

El corte más importante a tener en cuenta en la colocación de nuestro producto es el que se conoce como “inglete”, el cual se utiliza en las uniones de molduras e implican el corte de dos molduras en ángulos de 45º para que al unirse formen uno de 90º. En las aplicaciones verticales (por lo general Casing) los ángulos son recortados en la cara de la moldura, mientras que en las aplicaciones horizontales (por lo general Base y Crown) los ángulos se cortan en lo que podría llamarse en ancho de la moldura, es decir, el lado de la moldura de menor longitud.

Ahora bien, en lo referente específicamente a la fijación de las molduras a las paredes puede hacerse mediante clavos para acabado o tornillo.



Vista frontal de corte inglete para molduras Casing



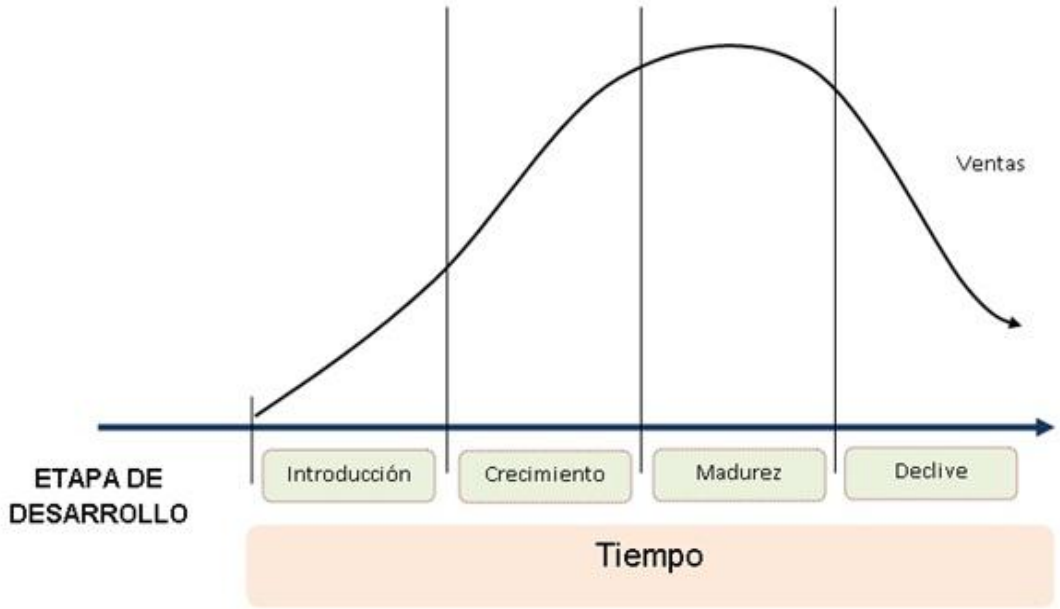
Vista de arriba de corte inglete para molduras Base y Crown

El primer proceso varía de acuerdo al material de las paredes y a su vez brinda mayor agarre evitando posibles desprendimientos. Si estamos trabajando sobre una superficie de cemento es necesario utilizar una maquina atornilladora para perforar con una punta muy fina molduras y pared. Luego debemos introducir el tornillo en el agujero y rellenar con masilla para madera.

Por otro lado, si la superficie es de madera simplemente debemos martillar los clavos para acabado y asegurarnos que toda su superficie quede dentro de la moldura. Al igual que con los tornillos debemos rellenar con masilla para madera para poder cubrir los agujeros. Es importante realizar el trabajo cuidadosamente a fin de no producir rasgaduras o el quiebre de las molduras.

El segundo proceso consiste en aplicar pegamento para madera en toda la superficie que va a adherirse a la pared. Es importante aplicar la sustancia uniforme y generosamente sin excederse en cantidades ya que al efectuar la presión podría desparramarse y provocar manchas en pared y moldura.

10.9. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Consideramos que en este mercado las molduras de madera se encuentran en el proceso de *madurez*, mientras que las de Pinotti S.R.L. se encuentran en su etapa de *introducción*, ya que es el primer lanzamiento de la empresa y recién comenzará a ser difundido. Por esta razón, debemos tener en cuenta estos estadíos para hacer el análisis.

Al introducir el producto contamos con un gran número de competidores, por lo que trataremos de hacer hincapié en los atributos de nuestra unidad de negocio para que el consumidor final pueda diferenciarnos de otros productos. A su vez, será clave trabajar durante el proyecto para lograr mantener un FOB competitivo que nos permita dar pelea en el mercado de productos para mejora del hogar.

Consideramos que la etapa de madurez del producto será prolongada en los próximos años si podemos brindar el correcto acompañamiento en la captación de nuevos clientes y llegar a consumidores que nos permitan expandirnos por el país.

En lo referente a las ventas, consideramos que irán creciendo durante los años del proyecto comenzando con un 6% el primer año hasta alcanzar un 20% en el último año. Por su parte, creemos que la utilidad se mantendrá en los mismos valores a lo largo de los años del proyecto para disminuir en los últimos dos. Esto se debe a queremos mantener un precio FOB competitivo.

10.10. DURABILIDAD DEL PRODUCTO

Las molduras Pinotti S.R.L. no tienen fecha de caducidad ni mucho menos. El componente principal de nuestro producto es el Pino Ellioti y según una publicación del INTI la madera tiene una durabilidad entre 5 y 10 años aproximadamente, por lo que se ubican en las maderas poco durables[32].

Si bien nuestra empresa ofrece un producto con un tratamiento previo para garantizar la durabilidad de las molduras, esta también se encuentra supeditada a los cuidados que realice el consumidor final

[32]Clasificación de las maderas por su durabilidad natural. [en línea]. <http://www.inti.gob.ar/maderaymuebles/pdf/durabilidad.pdf> [Consulta: 14 septiembre 2014]

en su hogar en los aspectos de limpieza, utilización de productos para su preservación y protección ante humedad y sustancias que pudieran dañar la superficie de la moldura.

11. ESTRATEGIA DE PRECIO

Para fijar el precio consideraremos la *fijación de precio de costo más margen*. La misma consiste en realizar una sumatoria de todos los costos, a los cuales de añade un margen de utilidad que se pretende obtener de ganancia. El porcentaje de ganancia que se pretende añadir varía a lo largo de los años; 36,50% el primer año, 37,20% el segundo año, 36,50% el tercer año, 33,90% el cuarto año y finalmente un 31,80% el quinto año.

De esta forma el precio se encuentra supeditado a las variaciones de los precios de materias prima y el salario de los trabajadores principalmente, como así también a los cambios que pudiera experimentar el tipo de cambio. Estos factores se encuentran contemplados en el análisis financiero con un nivel de inflación del 37,5%, una variación del tipo de cambio del 36 % y las paritarias de los sindicatos de nuestros operarios estimada en un 37,5%.

Intentaremos mantener el precio FOB estable durante los 5 años que dure nuestro proyecto para poder hacer frente a la competencia y seguir abasteciendo a nuestro intermediario e importador, The Home Depot, quien tiene una clara política de precios bajos, y además dado el tamaño de nuestra empresa se puede decir que no somos formadores de precios en este sector.

11.1. MÉTODO DE COSTEO

Para elaborar este método nos basaremos en el *costeo por absorción* ya que consideramos que es el más apto para nuestra organización. Esto implica distribuir los costos fijos y variables en la totalidad de productos a exportar, que en el primer año estaríamos hablando de 97.200 molduras. En el

siguiente cuadro se detalla el total de los costos a lo largo del proyecto.

	2015	2016	2017	2018	2019
COSTOS VARIABLES					
Costo de Producción	USD 135.096	USD 193.701	USD 217.475	USD 248.458	USD 301.543
Gs. Expo	USD 20.213	USD 36.149	USD 44.079	USD 54.863	USD 69.529
MOD	USD 46.979	USD 56.647	USD 38.945	USD 53.549	USD 73.630
	USD 202.287	USD 286.497	USD 300.498	USD 356.870	USD 444.702
COSTOS FIJOS					
Gastos Personal	USD 85.230	USD 171.434	USD 224.038	USD 308.053	USD 423.573
Gastos Operativos	USD 14.081	USD 19.362	USD 26.623	USD 36.606	USD 50.333
Gs. Adm. & Vtas.	USD 3.837	USD 5.276	USD 7.254	USD 9.975	USD 16.360
Amort. Act. Fijos	USD 2.667	USD 2.667	USD 2.667	USD 2.667	USD 2.667
	USD 105.815	USD 198.739	USD 260.582	USD 357.300	USD 492.932
COSTO TOTAL	USD 308.102	USD 485.236	USD 561.080	USD 714.170	USD 937.634

11.2. PRECIO DE VENTA AL CLIENTE Y CONSUMIDOR FINAL EN EL MERCADO DE DESTINO

Para estimar el precio de venta de las molduras de Pinotti S.R.L. a los consumidores finales de las molduras Pinotti se tomaron en cuenta los siguientes puntos:

- Gastos aduaneros (USD 225 por operación)[33]
- Derechos de importación (0 %)[34]
- Gastos de terminal (USD 40 por día)[35]
- Gastos de transporte interno (USD 600 aproximadamente por contenedor de 40')[36]

[33] Embajada Argentina. "Estados Unidos" [en línea]. *Una guía de negocios.* <http://embassyofargentina.us/embassyofargentina.us/es/economiaycomercio/comercio/files/guiadenegocios2010.pdf>[Consulta: 28 agosto 2014]
[34] Harmonized Tariff Schedule of the United States (2014) [en línea]. <http://www.usitc.gov/publications/docs/tata/hts/bychapter/1401C44.pdf> [Consulta: 20 julio 2014]
[35]Embajada Argentina. "Estados Unidos" [en línea]. *Una guía de negocios.* <http://embassyofargentina.us/embassyofargentina.us/es/economiaycomercio/comercio/files/guiadenegocios2010.pdf>[Consulta: 28 agosto 2014]

- Margen sobre ventas de The Home Depot (34,7 %)[37]

- Impuesto a las ventas (5.08 %)[38] [39]

En primera instancia, nuestro intermediario e importador, The Home Depot, deberá desembolsar un precio unitario de CIF USD 6,10 en el puerto de Houston. En el mismo se contemplan los gastos aduaneros, derechos de importación en Estados Unidos, gastos de terminal y gasto de transporte interno. Ya en manos de de esta cadena se le adhiere el margen sobre ventas y el impuesto a las ventas por lo que el precio al que se comercializan las molduras Pinotti es USD 8,65 por unidad

En la imagen superior se puede apreciar la variación del precio desde el puerto de Bs. As. hasta los puntos de comercialización. El mismo está compuesto en un 68,96 % por el valor FOB de la mercadería, un 1,73% por el transporte internacional y seguro, un 24,59% por el margen del

[36]Ibíd.
[37] BIDNESS ETC [en línea]. <http://www.bidnessetc.com/business/the-home-improvement-retail-industry-analysis/>[Consulta: 2 octubre 2014]
[38] Tax Foundation [en línea]. <http://taxfoundation.org/article/state-and-local-sales-tax-rates-2014> [Consulta: 2 octubre 2014]
[39] Para la elaboración de este valor se realizó un promedio de los porcentajes de impuesto a las ventas de todo el país.

minorista (difiere del 34,7% del margen del minorista ya que éste no se aplica sobre el impuesto a las ventas) y un 4,72 % por los impuestos a las ventas.

Para poder establecer parámetros de comparación con los competidores se relevaron precios de molduras de 96 pulgadas de largo en las principales cadenas de mejoras para el hogar. A partir de esta investigación se pudo conocer que el precio productos similares se ofrece con un precio mínimo de USD 6,49 y un máximo de USD 15,66, mientras que el valor promedio es de USD 10,47. Concluímos que el precio de las molduras Pinotti es razonable ya que se encuentra dentro de los que ofrece la competencia, levemente más bajo que el promedio del mercado.

En el ANEXO "Relevamiento de precios" se encuentra disponible el cuadro donde se volcaron los precios de observado en los sitios web de The Home Depot[40], Lowe's[41], Menards[42] y McCoy's[43] para su posterior análisis.

11.3. MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

Para la elaboración del margen de contribución se tuvieron en cuenta los gastos variables que se relacionan con la cantidad de molduras Pinotti. Los costos en materia prima abarcan los costos de los listones que sirven para producir las molduras y los costos de flete desde el aserradero a nuestra empresa. Para elaborar los costos de mano de obra directa se tuvo en cuenta el sueldo de los 3 operarios del sector de Producción sin tener en cuenta el sueldo del gerente del mismo. En lo referente al costo unitario de logística nos basamos en los que se incurren desde muestra fábrica hasta la que la mercadería se encuentra en la borda del buque que lo transportara hasta Houston, Estados Unidos. Ante lo expuesto, obtuvimos una contribución marginal de USD 4,10 por la venta de cada moldura Pinotti.

Producto	Precios		Costos de produccion		Costos de distribución	Totales	
	Precio Consumidor Final	Precio intermediario	Costo materias primas	Costo mano de obra directa	Costo Unitario logística	Costo Unitario	margen de contribucion
Moldura de Madera de 96 in. de largo	$ 8,65	$ 6,10	$ 1,39	$ 0,72	$ 0,13	$ 2,24	$ 4,10

43 McCOY´S [en línea]. < https://www.mccoys.com/> > [Consulta: 28 julio 2014]

12. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE MARKETING INTERNACIONAL

Para impulsar las ventas de las molduras Pinotti S.R.L. utilizaremos una combinación de estrategias pull en menor medida, y push con mayor intensidad.

En la primera trataremos de comunicar en sentido ascendente, teniendo como meta que la demanda de nuestro producto se incremente. Esta decisión de hacerla en menor medida se debe a que no somos venderos directos del producto hacia los consumidores finales sino que lo haremos a través de The Home Depot, disminuyendo de esta forma la decisión en las acciones de marketing hacia los usuarios de nuestro producto. Las principales esfuerzos estarán abocados a la comunicación mediante el sitio web http://www.123maderas.com/pinotti, y los sitios de Facebook y Twitter. Estos medios nos permitirán darnos a conocer institucionalmente contando la historia de Pinotti S.R.L, mostrando nuestra organización y describiendo nuestros procesos. Del mismo modo, tanto nuestro Facebook como el sitio web antes mencionado cuentan con el catálogo de nuestros productos. En el figuran las colecciones de molduras ofrecidas por Pinotti S.R.L. con fotos ilustrativas, descripción y precios. Creemos que este medio de comunicación hace a la imagen de la empresa a la vez que su masividad nos puede permitir establecer vínculos con clientes potenciales para que luego se traduzcan en ventas efectivas. A su vez, queremos acompañar esta estrategia con publicidad en el plano internacional asignando USD 24.087 para gasto en promoción dentro del rubro de mejora de hogares.

En este sentido tenemos planeado pagar por publicidad en la revista y sitio web de "This Old House"[44]. Ambos nacen a partir de un programa televisivo con el mismo nombre y se dedican a

[44] This Old House [en línea]. <ht ta: 17 Octubre 2014]

brindar ideas y soluciones en lo referente a la decoración del hogar. Tiene presencia en muchos estados, y es ponderada y reconocida en este país.

En lo referente a la estrategia push tenemos planeado realizar viajes comerciales durante los primeros años de nuestro proyecto de exportación. Uno de ellos implica la presentación en Atlanta ante The Home Depot. En este contexto, también tenemos pensado asistir a Ferias y exposiciones comerciales como lo es la "World Market Center Las Vegas" que se lleva a cabo en los Estados Unidos y es una de las mayores convenciones en el mundo para la industria de muebles, decoración del hogar e interiores. Esto puede posibilitar que nuestro negocio entre en contacto con compradores, tanto de nuestro país meta como del resto del mundo, que desean formalizar decisiones de compra. De poder formar parte, el servicio también provee promoción de productos, circulación de revistas y otras publicaciones del evento que difunden información de nuestras molduras y perfil de nuestra empresa, como así también formar parte del sitio web de la feria, lo que incrementaría nuestra promoción[45]. Los costos totales para formar parte de esta feria se estiman que serian de USD 12.920 incluidos el costo del stand, envío de muestras sin valor comercial[46], banner y catálogos, pasajes, hotel y gastos de viáticos de nuestros gerentes. Cabe aclarar que para el envío de muestras tenemos pensado

[45] Las Vegas Market [en línea]. <www.lasvegasmarket.com> [Consulta: 5 agosto 2014]
[46] InfoLEG [en línea]. < http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/80000-84999/83584/norma.htm> [Consulta: 20 agosto 2014]

acogernos al régimen de muestras para Pymes exportadoras de la Administración Federal de Ingresos Públicos, debiendo figurar previamente en el padrón de la Secretaría de Estado de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPyME). Para el envío deberemos completar el formulario de la AFIP, tendremos un tope máximo de valor de USD 500, estaremos exentos del pago de derechos de exportación y no podremos gestionar reintegros.

Por otro lado, también contemplamos la idea de formar parte de una feria internacional mediante el Pabellón Oficial Argentino, cuya convocatoria está a cargo del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto y la Fundación Exportar. Esto se apoya en que los costos disminuirían en forma considerable, ya que para asegurar nuestra presencia deberíamos desembolsar USD 4.370. La disminución es notable ya que el costo por formar parte del stand es de $ 1500. Entre los servicio previos, durante y posterior al evento, se encuentran: apoyo técnico (información comercial; perfil de mercado; listado de importadores; asesoramiento personalizado); apoyo logístico (armado de stand de alta calidad garantizada, coordinadores especializados, servicio de wi-fi, asistentes, accesos gratuitos, servicio de limpieza y de seguridad, servicio de café, frigobar etc.); garantía de la mejor relación costo-beneficio. Hemos hecho averiguaciones ante la Fundación Exportar pero aún no tienen determinada la agenda del año 2015 y posteriores en cuanto a ferias comerciales, sin embargo nos basamos en los costos que se deben abonar por otra similar[47].

13. DISTRIBUCIÓN

En la incursión en el mercado estadounidense y en el afán por hacer llegar las molduras Pinotti al cliente en las cantidades demandadas, en momento y lugar requerido, decidimos utilizar el siguiente canal de distribución:

[47] Fundación exportar [en línea]. <http://www.exportar.org.ar/web2013/accion.php?st=fer&ndoc=1212>[Consulta: 5 octubre 2014]

El diseño es indirecto y corto ya que en el primer año de nuestro proyecto utilizaremos a The Home Depot como nuestro único, pero no exclusivo, intermediario importador. El contacto y negociación con esta cadena para formar parte de sus proveedores es relativamente fácil ya que se desarrolla electrónicamente. Luego, se deben completar formularios, documentos y atenerse a ciertos lineamientos para poder viajar a Atlanta donde se hacen las presentaciones de producto para formar parte de su cadena de proveedores. En esta presentación deben abarcarse en un lapso de tiempo determinado aspectos de el tamaño del mercado y tendencias, panorama competitivo, estrategia de marca, estrategia de marketing, costo del producto, muestras del producto, capacidades de producción, servicio y distribución, y control de calidad entre otras. Los costos asociados a la presentación ante esta cadena en los Estados Unidos se estiman en USD 4.830,06 y se deben a gastos de envío de muestras comerciales, catálogos, pasajes de 2 de nuestros gerentes, y hoteles y viáticos para 3 días. El hecho de contar con The Home Depot en nuestra cadena exige de nuestra parte ciertos lineamientos operativos, de control de calidad, de ética empresarial, de control de stock, diseño de packaging que deben mantenerse en el tiempo ya que se establecen mediciones de control que pudieran provocar sanciones o puntajes positivos. Creemos que esta relación será vital para el éxito de nuestro proyecto exportador[48].

En los años venideros queremos tratar de ensanchar el canal mismo estableciendo relaciones con un número mayor de cadenas minoristas de venta de materiales para el hogar y construcción tales como:

- **Lowe's:** es la segunda mayor empresa minorista en el sector y también cuenta con comercios a lo ancho y largo de ese país.

[48] The Home Depot "Import Supplier Handbook" [en línea]. <https://homedepotlink.homedepot.com/en-us/Related%20Documents/Import%20Supplier%20Handbook%20092811.pdf> [Consulta: 18 septiembre 2014]

- **Menards:** ocupa el tercer puesto en los grandes almacenes que se encargan de comercializar productos para la mejora de los hogares. Tiene presencia en 14 estados.

- **McCoy's:** ésta tienda tiene menor alcance que sus competidoras teniendo operaciones en los estados de Nuevo México, Texas, Oklahoma, Arkansas y Mississippi.

. The Home Depot cuenta con establecimientos en todo el país propinando que nuestros productos estén disponibles para la gran mayoría de los consumidores estadounidenses. A su vez, la cultura estadounidense muestra un patrón de consumo en las grandes cadenas de venta minorista. Por su

parte, nuestra competencia también distribuye sus productos en estas cadenas, por lo que nuestra presencia en ellas será vital para poder obtener una porción de mercado.

Los objetivos de nuestra empresa también se tuvieron en cuenta a la hora de diseñar el canal. Creemos que de esta manera va a estar sostenido el aumento de productos que se desean a colocar en la plaza estadounidense. De la misma forma, The Home Depot se encuentra abocado a servir al cliente entregando productos de calidad con un servicio de excelencia lo cual es funcional a nuestros intereses.

El uso de un intermediario implica una pérdida del control sobre el marketing de los productos, sin embargo creemos que nuestras acciones de comercialización también serán acompañadas comunicando nuestros atributos, diferenciándonos de la competencia para persuadir al consumidor de que adquiera nuestro producto. Nuestro intermediario tiene desarrollado el comercio electrónico en su sitio web desde donde se brinda todo tipo de información referente a nuestra unidad de negocio, incluida la marca. Si bien la decisión final es de The Home Depot, nuestras estrategias son escuchadas y evaluadas previamente.

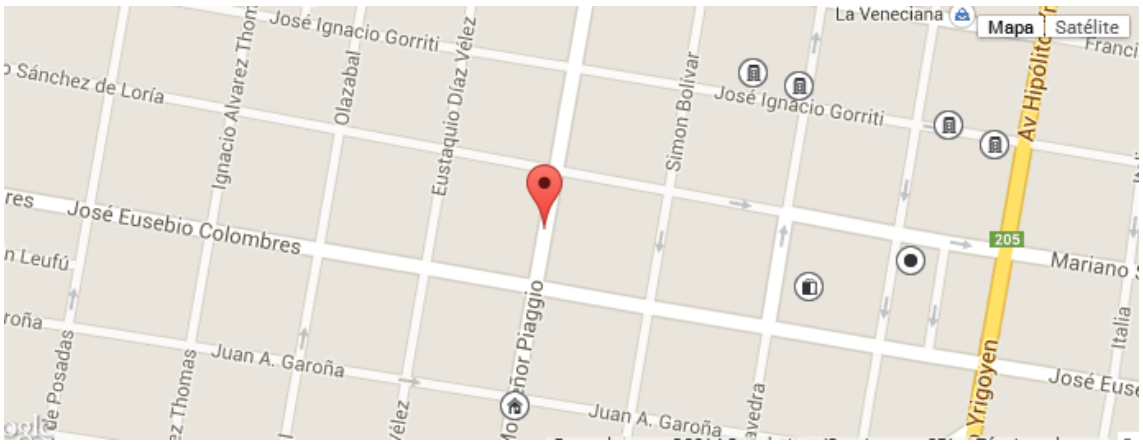
El intercambio de información es esencial para el funcionamiento de la distribución. En nuestro caso debemos abocarnos al Business to Business (B2B) para acortar las distancias geográficas que nos separan. El desarrollo de la comunicación electrónica nos brinda ahorro en costos y una mejora la eficiencia. Por ejemplo, los mantenimientos de inventarios serán supeditados a un sistema global que provee The Home Depot. A su vez, permite una retroalimentación del mercado que será clave. Nosotros debemos reportar cada decisión que queremos tomar en cuanto al producto y nuestros procesos, mientras que esta cadena nos mantiene informados sobre la performance de nuestros productos y del mercado.

Creemos que con esta decisión podemos llegar a un gran número de consumidores en distintas plazas, sin diluir nuestro control en las estrategias marketing a la vez que podemos ingresar al mercado y comenzar con nuestras primeras ventas más fácilmente. A su vez, el hecho de poder consolidarnos con The Home Depot propiciará que ensanchemos el canal con los minoristas antes mencionados, y así expandirnos hasta donde nos permita nuestra capacidad productiva.

CAPÍTULO IV: OPERACIONES

14. UBICACIÓN

La empresa Pinotti SRL. cuenta con una planta de producción y con oficinas administrativas. Se encuentra ubicada en Monseñor A Piaggio 200, Lomas de Zamora. La superficie cubierta de la misma es de 220,0 m2. Allí se realiza el proceso de producción de la moldura, además de actuar como depósito de la misma.



15. INSTALACIONES

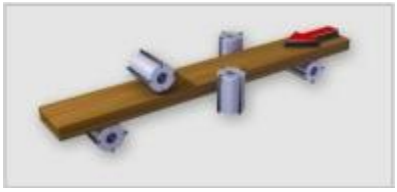
En la planta baja de la compañía, se ubica la planta de producción junto con la oficina de operaciones y compras y ventas, a su vez cuenta con una recepción. Adicionalmente, se encuentran estanterías para el almacenamiento tanto de la materia prima como del producto terminado.

En el primer piso, se ubica la oficina de Marketing, Administración y Finanzas y la Dirección.

A continuación se detalla la máquina utilizada para el proceso productivo:

Especificaciones técnicas:

- Máquina Standard.
- Posee prensor orbital neumático de entrada en el eje horizontal superior
- Sistema de velocidad de avance controlado.
- Dispositivos electrónicos de medición para posicionar los ejes
- Posee tres ejes:
    - Concept dl-3005



    - Universal

- Partidor

- Herramientas para cambiar los diseños de los ejes.

- Mesas ranuradas
- Módulo de sierras partidoras a la salida
- Prensores de salida de gran rigidez
- Sistema robusto de tracción continua superior e inferior
- Dispositivo de arrastre superior.

16. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

La capacidad de producción de Pinotti SRL depende principalmente de la máquina moldurera. La capacidad teórica o máxima de producción de la empresa es de 13.840 molduras por mes, siempre y cuando los empleados se encuentren trabajando y la máquina funcionando en un 100%. Por lo cual, la capacidad teórica de la empresa será de 166.080 molduras anuales.

Los turnos son de 6 horas, pero la máquina sólo estará en funcionamiento 3 horas produciendo una moldura en 26 segundos.

Por lo cual:

Capacidad de producción máxima: (3 horas x 60 / 0,26) = 692 molduras por jornada laboral.

16.1. CAPACIDAD UTILIZADA EN EL PROYECTO DE EXPORTACIÓN

Para poder alcanzar los objetivos planteados, las ventas a Estados Unidos serán de 97200 molduras el primer año.

Considerando la capacidad de producción calculada tanto el 1er, como el 2do año, es posible abastecer el mercado exterior sin modificar nuestro plan de producción.

Los tres próximos años, deberemos aumentar la cantidad de horas de funcionamiento de la máquina. Si la moldurera funciona y los trabajadores trabajan al 100% aumentando 2 horas el funcionamiento de la máquina se cubriría las ventas proyectadas para el 3er, 4to y 5to año que son 171.548, 193.850, 232.619 molduras respectivamente.

Por lo cual, es posible abastecer de forma adecuada al mercado exterior sin ampliar la capacidad de la fábrica.

Teniendo en cuenta al tipo de clientes que apuntamos, es posible que los pedidos se incrementen de manera considerada, teniendo en cuenta que manejan grandes volúmenes de los mismos. Por lo cual, si excede nuestra capacidad productiva, la compañía estará dispuesta a agregar otro turno de trabajo para poder cubrir esa demanda imprevista.

17. INSUMOS BÁSICOS

✓ Madera: la materia prima que se utilizará en el proceso productivo es la “madera de pino clean sin nudos”. Son tirantes de madera de Pino Ellioti de Misiones cuya medida es 2,44 m x 5 cm x 7,6 cm.

La madera ya posee un tratamiento de secado reglamentario exigido por las normas fitosanitarias. El proveedor nos entregará el certificado correspondiente que avale el cumplimiento de las mismas. Con lo cual, su próximo paso es la manufactura.

Imagen 2 - Listones de madera clean sin nudos

18. PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso de producción se iniciará con la recepción de la materia prima en nuestro depósito. Una vez recibida, los operarios discriminan las maderas que se encuentran en las condiciones pactadas.

Los trabajadores, al iniciar el control, tendrán presente, que para ser madera clean no debe tener:

1) Defectos estructurales:

- Ataque de insectos xilófagos.

- Grietas.

- Ataque de hongos.

- Fibra revirada.

2) Defectos estéticos:

- Nudos u hoyuelos

- Hongos cromógenos.

Los listones de madera, una vez controlados, se organizarán en estanterías almacenadoras que están al alcance de los trabajadores.
Una vez cumplida esta fase, se iniciará el proceso productivo.

El proceso puede ser resumido en las siguientes tareas:

1. Corte del listón de madera: los listones serán cortados por la máquina a través del eje partidor, lo cual nos permitirá rendir un listón en 4 y/o 5 molduras. De esta forma, optimizaremos la materia prima.

2. Cepillado: Se realizará el cepillado de la materia prima. Colocando en los ejes las cuchillas de cepillado.

3. Moldeado: Se moldearán los listones de madera, a través de los ejes verticales y horizontales que fueron posicionados, mediante los dispositivos electrónicos de medición, para lograr el moldeado requerido para nuestras molduras.

4. Corte: Se cortará la madera a través del módulo de sierras partidoras a la salida.

5. Control final: Se inspeccionará que la madera tenga correcta sus terminaciones.

Para llevar a cabo estas tareas contamos con el siguiente personal:

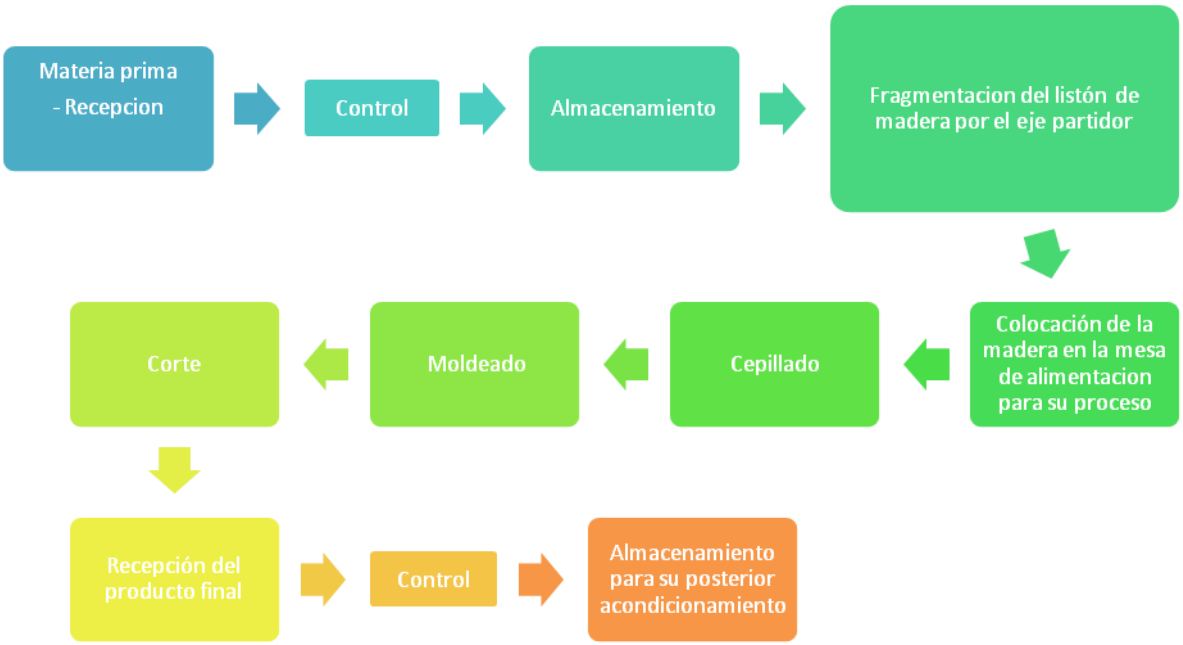
Coordinador de producción: será el encargado de controlar que el proceso se esté cumpliendo de acuerdo a las especificaciones técnicas y productivas acordadas.

Operario 1: Control de la materia prima recibida y almacenamiento de la misma en el depósito.

Operario 2: Programación de la máquina y colocación de las molduras en la mesa de alimentación a fin de ser sometidas al proceso.

Operario 3: Recepción de las molduras fabricadas y control de las mismas. Almacenamiento del producto final en el depósito para su posterior acondicionamiento para ser exportadas.

Diagrama de flujo de la producción:



19. MEDIO DE PAGO INTERNACIONAL

El medio de pago a utilizar con nuestros clientes va a ser Cobranza Documentaria a plazo. El plazo comprometido es de 30 días a partir de que se produzca el embarque de la mercadería. Si bien serán nuestras primeras exportaciones, nuestros potenciales clientes son grandes lo cual el riesgo de cobro sería bajo. Por otro lado, ellos se asegurarán que la exportación se haya realizado antes de comprometerse al pago.

La transacción estará a cargo del banco HSBC Argentina.

Comisiones por Cobranza Documentaria de Exportación (por operación)

Comisión (por cada 90 días luego de vencido) 0,25% - Mínimo U$S 50.

El importador deberá aceptar la Letra de Cambio, para poder retirar los documentos y liberar la carga.

Pinotti SRL dispondrá de 180 días corridos[49] desde la fecha de embarque para ingresar y liquidar las divisas, de acuerdo a la Comunicación "A" 3473 del Banco Central de la República Argentina.

20. LOGÍSTICA

20.1. TRANSPORTE INTERNO

Contrataremos a ULC (United Logistic Company S.A.) para el servicio de traslado de la mercadería ya unitarizada desde la planta de producción hasta la terminal portuaria de Buenos Aires. El costo del transporte interno es de $ 3003. El Cual incluye los siguientes servicios:

- Custodia Satelital
- Seguro local

20.2. UNITARIZACIÓN

<u>Especificaciones de las molduras a exportar:</u>

- Zócalo: *2.44 m x 1,4 cm x 7,6 cm*

  Peso aproximado: 1, 00 Kg.

- Ventana y puerta: *2.44 m x 1,4 cm x 3,8 cm*

  Peso aproximado: 0,74 Kg.

[49] Resolución 120/2003 SECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MINERIA [en línea]. <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/verNorma.do?num=84608&INFOLEG_OLD_QUERY=true> [Consulta: 18 octubre 2014]

- Techos: *2.44 m x 1,4 cm x 3,8 cm*

  Peso aproximado: 0,74 kg.

En base a ello, determinamos que para la unitarización de la carga se utilizarán Crates aptos para auto-elevador y con base palletizada. La misma será desarrollada por la empresa.

Imagen 3 - Ejemplo de crates de madera

<u>Los Crates a utilizar tienen las siguientes características:</u>

Medida externa: *2540 x 800 x 970 mm*

Medida interna: *2500 x 780 x 800 mm*

M3: 1,971

Espesor de la madera: *25 mm*

Paneles y tapas con refuerzos: *25 mm*

Materia prima: Madera de pino semi dura con tratamiento térmico para exportación.

Peso: 120 KG

Total de Crates por el envío mensual programado para el primer año: 14.

Por lo cual, por Crate caberán:

- 579 Zócalos.

Se enviarán 7 Crates de este tipo.

- 1158 Ventana y puerta, y techos (579 molduras de cada tipo).

Se enviarán 7 Crates de este tipo.

Volumen total: 27,595 M3

Peso total aproximado: 11731,44 kg.

Una vez completos se irán almacenando en el depósito de la planta, hasta que sean despachados hacia el depósito de la terminal portuaria para su posterior consolidado.

20.3. MARCAS Y ETIQUETAS

Las marcas que llevará la carga son:

- Peso Bruto
- País de origen
- Número de licencia
- Marcas de Manipuleo
- Información referente al comprador
- Número de Referencia
- Puerto o aeropuerto de descarga (Destino)
- Número del bulto

Proteger del calor

Hacia arriba

Proteger de la humedad

Otra etiqueta que debe llevar la mercadería es la estipulada por la Norma Internacional sobre Medidas Fitosanitarias (NIMF) Nº 15[50] creada por la CIPF (Convención Internacional de Protección Fitosanitaria), reglamenta los embalajes de madera utilizados en el comercio exterior, tal como se detalló anteriormente.

La marca tiene el símbolo y código del país de origen, y el número que le otorgó el organismo representante de la CIPF en ese país, aparte la certificación del proceso sanitario que se ha usado en este embalaje de madera.

A su vez, cumpliremos con el requerimiento de The Home Depot en utilizar el siguiente etiquetado para el packaging de exportación[51]:

[50] Secretaría de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria "Reglamentación del embalaje de madera utilizado en el comercio internacional" [en línea]. Normas internacionales para medidas fitosanitarias - NIMF 15. 2009 <http://www.senasa.gov.ar/Archivos/File/File437-NIMF_15_2009_Es_2013-04-24.pdf > [Consulta: 18 septiembre 2014]

[51] The Home Depot "Import Supplier Handbook" [en línea]. <https://homedepotlink.homedepot.com/en-us/Related%20Documents/Import%20Supplier%20Handbook%20092811.pdf> [Consulta: 18 septiembre 2014]

For the US:

MADE IN (COUNTRY NAME)

HECHO EN (COUNTRY NAME)

DISTRIBUTED BY

HOME DEPOT U.S.A., INC.

2455 PACES FERRY RD., N.W.

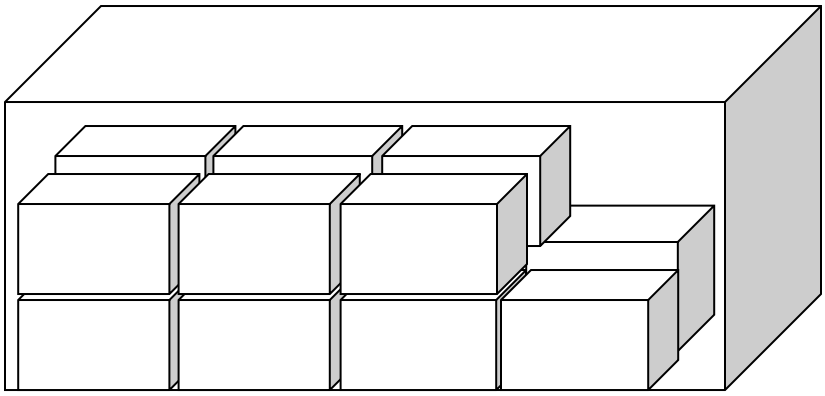
ATLANTA, GA 30339

20.4. CONSOLIDACIÓN

La consolidación de la carga será llevada a cabo en el puerto de Buenos Aires. La misma brinda servicios de CFS **(Container Freight Station).**

Se utilizará un contenedor 40´ Standard. Los Crates irán apilados formando dos filas a lo ancho y a lo alto. Quedará de la siguiente manera:

Vista lateral:



En referencia a los lugares que quedarán vacíos, en el proceso de consolidado, se colocarán bolsas de aire y se aplicará correcta estiba para evitar que se estropeen los bultos en el trayecto.

La utilización del depósito fiscal tiene un valor de U$S 475[52] adicionando el precintado que tiene un costo de U$S 16[53].

20.5. TRANSPORTE INTERNACIONAL

Comparando el transporte aéreo con el marítimo dadas las diferencias en costos entre los mismos y por la cantidad de mercadería que tenemos proyectada vender al exterior, concluimos que el transporte internacional más adecuado es el marítimo. Pese a ello, no quita que ante una eventual urgencia, demora en algún proceso, o falla en algún proveedor, o si The Home Depot u otro cliente lo requiera, etc. evaluemos la opción del aéreo. Igualmente, se fijarán planes de contingencias ante eventuales riesgos, como los detallados, a fin de evitar incurrir en los costos que implicaría enviar la carga por vía aérea.

La exportación se realizará bajo el incoterm FOB Buenos Aires, a través del Freight Forwarder *Expeditors*, el cual es el encargado de llevar a cabo las importaciones que realiza The Home Depot de América del Sur.

20.6. OTROS COSTOS LOGÍSTICOS

Gastos locales:

THC: USD 240

Toll: USD 125

[52] EXOLGAN "Tarifario exportación" [en línea]. <http://www.exolgan.com/formularios/Tarifario%20Exportacion.pdf> [Consulta: 9 septiembre 2014]
[53] **Ibíd**.

BL fee: USD 50

Handling: 35/ Cntr

Logistic fee: 35 + IVA

Honorarios despachante de aduana: Con respecto a la documentación y a la certificación $ 2895 y un 1% de gastos inherentes al despacho.

Terminal Portuaria[54]:

- Recepción contenedores de 40' USD 128
- Gate Out USD 29,00
- Control PBIP[55] USD 11,00
- Servicio a la carga USD 2,00 por tonelada

20.7. DFI

Dirigirse al Anexo N° X para ver detalle de la planilla de costos de distribución física internacional para un contenedor de 40´ Standard de exportación.

[54] **Ibíd**.
[55] (Protección de Buques e Instalaciones Portuarias o ISPS en su sigla en inglés).

20.8. REQUISITOS PARA ENTRAR A ESTADOS UNIDOS

Requisitos fitosanitarios

La madera, al ser un producto de base biológica, los exportadores deben cumplir con las leyes estadounidenses en cuanto a la "Fitosanidad de los productos forestales". Estas medidas están diseñadas para mitigar los impactos económicos y ecológicos relacionados con la introducción de insectos, hongos, yerbas y otras plagas exóticas a Estados Unidos.

El Servicio de inspección de la Salud de las Plantas y animales (o APHIS, por sus siglas en inglés) del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA; por sus siglas en inglés) supervisa los requisitos de Fitosanidad para los productos de madera importados a este país. El APHIS permite la importación de productos de madera que utilicen uno de los dos métodos de Fitosanidad, para eliminar el riesgo de introducir plagas y enfermedades exóticas a EEUU. Los productos de madera que ingresan a Estados Unidos están sujetos a inspecciones antes de ser descargados en el puerto.

Tratamiento térmico en origen[56]

El proceso de secado al que es sometida la madera para lograr el grado de humedad adecuado para la comercialización es un requisito de EEUU para el ingreso a su país.

Con este proceso previo al ingreso, los organismos sanitarios en destino aseguran la eliminación de organismos indeseados.

PINOTTI SRL enviará a su comprador una nota en carácter de declaración jurada que la madera recibió tratamiento térmico. La misma será proporcionada por nuestro proveedor que es quien llevará a cabo ese proceso.

Embalaje de madera reglamentado[57]

El embalaje de madera fabricado con madera en bruto representa una vía para la introducción y dispersión de plagas. Precisamente para minimizar este riesgo de plagas, los miembros de la

[56] CFR 319.40-6 a y b Inc II.

[57] FAO "Directrices para reglamentar el embalaje de Madera utilizado en el comercio internacional" [en línea]. Normas internacionales para medidas fitosanitarias. 2002.<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/007/y4838s/y4838s00.pdf> [Consulta:10 septiembre 2014]

Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF)1 adoptaron una norma en la que se describen las medidas aceptadas y aprobadas en el ámbito internacional, que todos los países podrán aplicar al embalaje de madera para disminuir considerablemente el riesgo de introducción y dispersión de la mayoría de las plagas cuarentenarias que puedan estar asociadas con dicho material. Esta norma es conocida como la NIMF 15 (Reglamentación del embalaje de madera utilizado en el comercio internacional)

Dado que con frecuencia resulta difícil determinar el origen del embalaje de madera, en esta norma se describen las medidas aprobadas mundialmente para reducir en forma considerable el riesgo de dispersión de plagas. Se exhorta a las ONPF a aceptar el embalaje de madera que haya sido sometido a una medida aprobada, sin exigir requisitos adicionales salvo cuando, tras intercepciones y/o un ARP se determine que las plagas cuarentenarias específicas, relacionadas con ciertos tipos de embalaje de madera proveniente de fuentes específicas, requieren medidas más rigurosas. Dicho embalaje incluye la madera de estiba, pero excluye el embalaje de madera procesada.

Tanto los países importadores como los exportadores deberán establecer procedimientos para verificar la aplicación de una medida aprobada, incluida la aplicación de una marca reconocida mundialmente. En esta norma se consideran también otras medidas acordadas en negociaciones bilaterales. El embalaje de madera que no cumpla con los requisitos deberá eliminarse conforme a un método aprobado.

Estas directrices se aplican al embalaje de madera compuesto de madera en bruto de coníferas y no coníferas que pueda representar una vía para las plagas de plantas, constituyendo una amenaza principalmente para los árboles vivos. Atañen al embalaje de madera como los que utilizará la empresa para sus exportaciones.

Documentos exigidos en Aduana de ingreso a EEUU

Cumpliremos en presentar:

- Factura comercial
- Lista de empaque
- Permiso de embarque

- Certificado de embalaje (NIMF Nº15)
- Certificado fitosanitario

Se tramitará ante el SENASA

- Certificado de fumigación

Se tramitará ante el SENASA. Normas que reglamentan el trámite: Res. IASCAV 409/96.

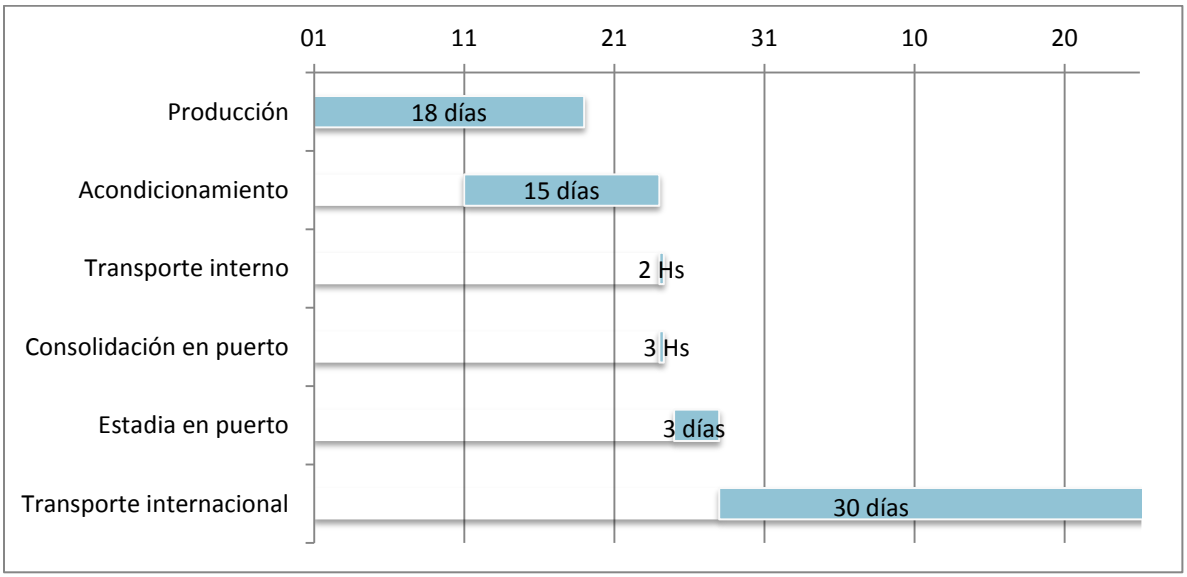
- Certificado CITES

Se tramitará ante la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación.

- Nota de tratamiento térmico

21. DIAGRAMA DE GANTT

A continuación se detalla el diagrama de las actividades desde el comienzo de la producción de las molduras de madera para llenar un contenedor de 40 Standard hasta que las mercaderías llegan a destino, USA.



La producción de las 12.150 molduras, de acuerdo a nuestra proyección de venta de nuestro primer año, nos llevará 18 días, dentro de ese lapso se empezará a preparar la carga. Una vez lista la misma, se contratará el transporte interno, por lo cual, el camión lleva la carga al depósito de la terminal portuaria en donde se producirá la consolidación del mismo. Una vez terminado, se colocarán precintos y quedará ingresado en terminal para su puesta a bordo. Generalmente, son 3 días antes de la ETA del buque, cumpliendo con el Cut off físico correspondiente, y de esta manera se evitarán extra costos de almacenaje por ingreso anticipado. Una vez que es puesta a bordo la carga tendrá 30 días de tránsito hasta Houston, Texas. La frecuencia de los buques desde el puerto de Buenos Aires es semanal. Lo cual, tendremos lista la mercadería para ser despachada en el buque de la última semana del mes.

CAPÍTULO V: FINANCIERO

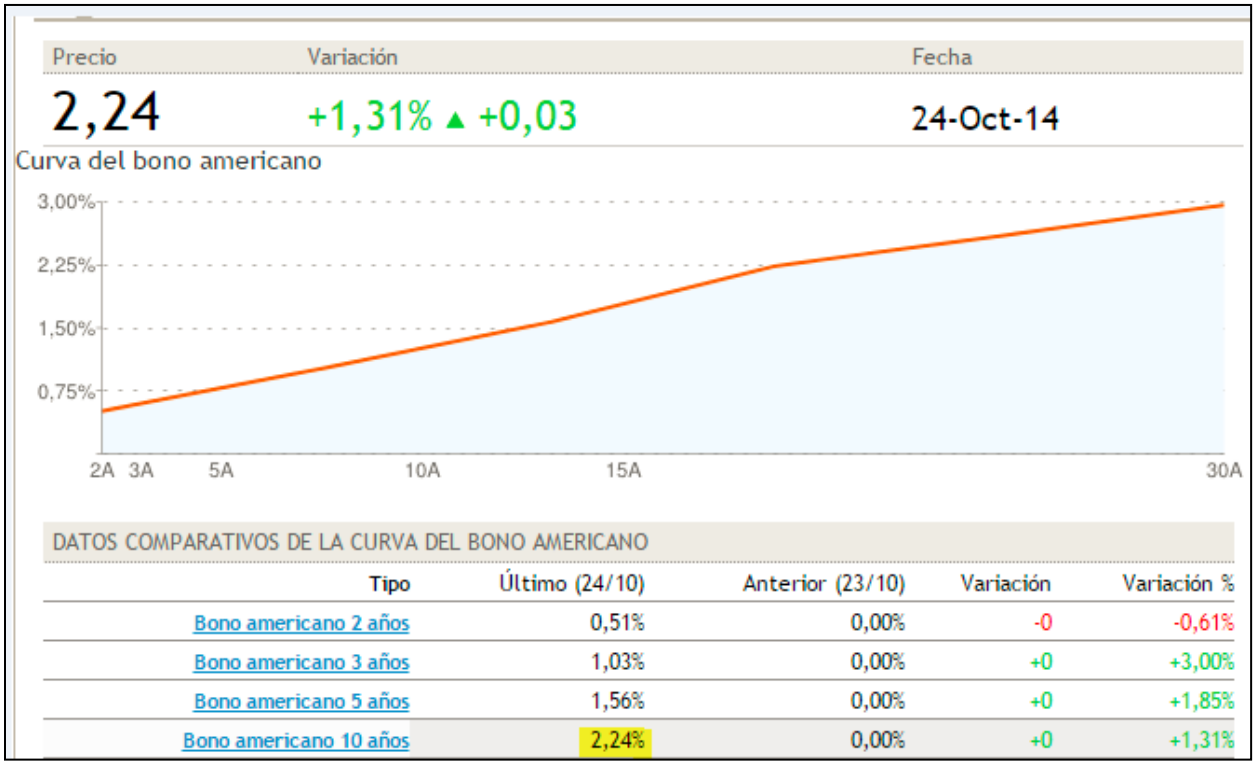
22. CAPM: CÁLCULO DE KE Y WACC

Información Previa

Para el cálculo del CAPM se tomaron en cuenta los siguientes datos:

- ✓ Para la tasa libre de riesgo se tomó la rentabilidad de los T-Bond del Tesoro de Estados Unidos a 10 años la cual en la actualidad es de 2,24%. [58]

[58] Tasa Libre de Riesgo: http://www.eleconomista.es/bono/bono-americano-10-years



Tipo	Último (24/10)	Anterior (23/10)	Variación	Variación %
Bono americano 2 años	0,51%	0,00%	-0	-0,61%
Bono americano 3 años	1,03%	0,00%	+0	+3,00%
Bono americano 5 años	1,56%	0,00%	+0	+1,85%
Bono americano 10 años	2,24%	0,00%	+0	+1,31%

- ✓ El Beta desapalancado de la industria de maderas y productos forestales fue obtenido de la base de datos de Damodaran . El valor es de 0,9 y representa el riesgo de operar en esta industria sin tener en cuenta el financiamiento.[59]
- ✓ El Riesgo País de Argentina es de 745 puntos básicos.[60]
- ✓ El ratio D/E de la empresa es de 0.1, es decir, un porcentaje de Deuda del 10% y un porcentaje de Equity del 90%.
- ✓ La compañía ha decidido hipotecar la propiedad de uno de los socios para poder tomar deuda. Dicha deuda paga una tasa del 26.90% que corresponde a un Préstamo Hipotecario otorgado por el HSBC a 5 años (60 meses).[61]

En consecuencia se obtienen los siguientes resultados:

[59] Beta Desapalancado: http://www.damodaran.com

[60] Ambito Financiero - Riesgo País - http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2

[61] http://hsbcpremier.com.ar/PrestamosHipotecarios.asp#

$$Bl = 0{,}9 * \left[1 + \frac{10\%}{90\%} * (1 - 0.35) \right]$$

$$Bl = 0.965$$

$$Ke = 2{,}24\% + 0{,}965 * (18.98\% - 2.24\%) + 7.45\%$$

$$Ke = 25.84\%$$

$$WACC = 26.90\% * (10\%/(10\% + 90\%)) + 25.84\% * (90\ \%/ (10\% + 90\%)$$

$$WACC = 25.946\ \%$$

23. PANORAMA ECONÓMICO: INFLACIÓN Y VARIACIÓN T.C

Con el objetivo de realizar el análisis financiero con la mayor precisión posible, a la hora de analizar la inflación y el tipo de cambio hemos decidido, consultar no solo con los índices informados por el INDEC ("Índice Nacional de Estadísticas y Censos"), sino también aquellas estimaciones realizadas por diversas consultoras reconocidas en el mercado.

Por ello hemos tomado como referencia para nuestro análisis, las estimaciones informadas por el Centro de Investigación y Finanzas de la Universidad Torcuarto Di Tella, y la consultora de Economía E&R economía y regiones.

INFORMACIÓN DEL MERCADO	Inflación Estimada
Según el Presupuesto 2015 del Gobierno de la Nación (5)	15.60%
Según el Centro de Investigación y Finanzas de una Univ. Torcuatro Di Tella (6)	39.10%
Según la Consultora en Economía E&R Economia y Regiones	35.70%
Promedio c/Indec	30.13%
Promedio de las consultoras	37.40%

Table 1 - Inflación estimada promedio, elaboración propia

A partir de las estimaciones informadas por estas entidades, hemos realizado un promedio a fin de tener la mayor precisión posible en lo que refiere a ajustes inflacionarios y variaciones en el tipo de cambio.

Para tener la mejor estimación posible hemos realizado un promedio con los índices informados por el Indec y sin él. Utilizando finalmente el promedio de las consultoras informadas.

El tipo de cambio que consideramos para la valuación de nuestro proyecto es $8.35, el cual corresponde al tipo de cambio del Banco Nación al 03-10-2014.-

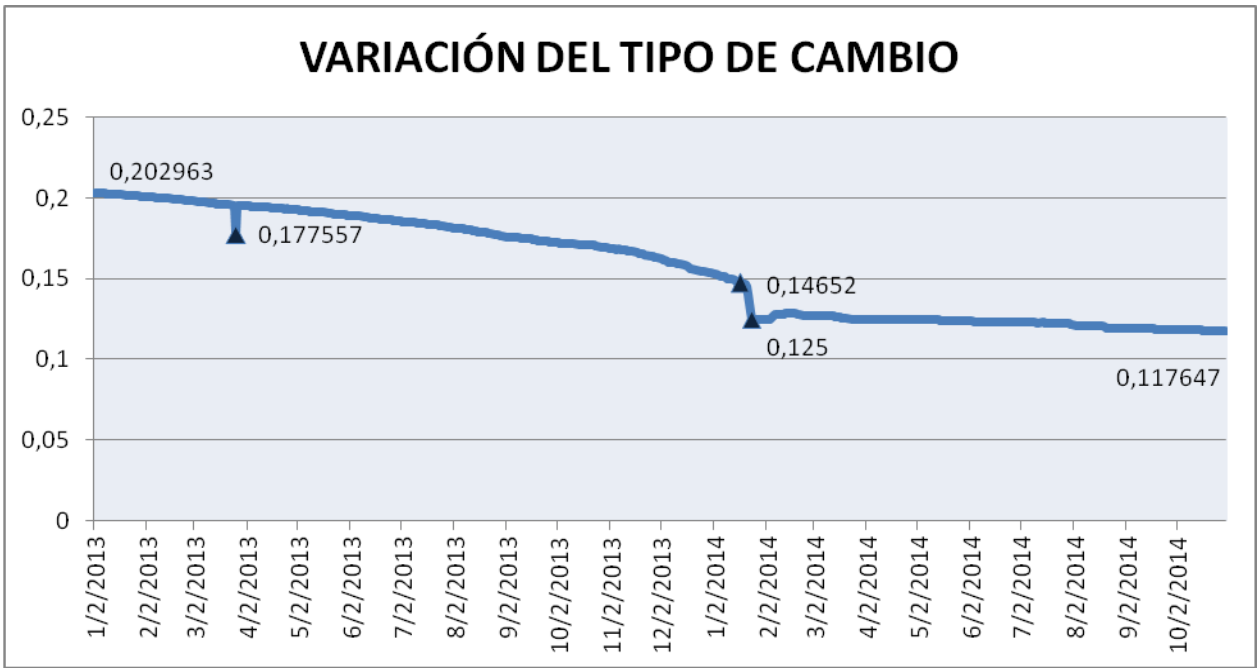


Figure 4 - Elaboración propia en base a datos obtenidos del Banco Central de la República Argentina

Respecto a la proyección del tipo de cambio se consideraron los valores históricos de Enero 2013 a 2014 Cotizados por el "Banco de la Nación Argentina". A partir de allí se calculó el promedio de las variaciones anuales y con el valor obtenido se procedió a proyectar la estimación para los años posteriores. La variación promedio proyectada fue del 36% dándonos los siguientes valores estimados:

2015	2016	2017	2018	2019
TC 2015	TC 2016	TC 2017	TC 2018	TC 2019
8,35	11,36	15,44	21,00	28,57

*TC Banco Nación al 03-10-2014

24. COSTOS DEL PROYECTO

24.1. COSTO DE MERCADERÍA VENDIDA

El Costo de la Mercadería Vendida está compuesto por el costo de las materias primas necesarias para la producción, principalmente los tirantes de madera en nuestro caso.

Además incluye los costos necesarios para el traslado de la materia prima desde la planta del proveedor a nuestras oficinas.

A continuación se detallan todos los costos unitarios cotizados tanto a nivel minorista como a nivel mayorista.

Descripción	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo en USD
Materias Primas y Materiales Directos				
Tirantes de Madera de Pino Eliotti (Precio Minorista)	1	Unidad	$57.58	USD 6.90
Tirantes de Madera de Pino Eliotti (Precio Mayorista)	1	Unidad	$46,06	USD 5.52
Flete interno para el retiro de la Materia Prima (Camión)	1	Unidad	$2,171.00	USD 260.00

*Precio minorista cotizado por el proveedor La Viruta corresponde a una compra mínima de 50 tirantes de madera.

Algunas aclaraciones a considerar: Cada tirante de madera, se corta en 2 listones de madera que permiten obtener un máximo de 5 molduras por un lado (incluyendo 1 moldura Base, 2 molduras

Casing y 2 molduras Crown) y 4 molduras por el otro (2 molduras Base, 1 moldura Casing y 1 moldura Crown).

Para poder mantener el nivel de competitividad en el mercado de destino, a partir del segundo año hemos decidido comenzar las negociaciones para un contrato de exclusividad de abastecimiento con el proveedor.

Es por este motivo, por el cual a partir del 3° año del proyecto firmamos con La Viruta un contrato con una compra mínima de 35000 tirantes de madera de pino Eliotti anuales, con el objetivo de mantener el precio de compra y no sufrir variaciones más allá de las inflacionarias.

Además este contrato implica el aumento de las compras de tirantes de madera anuales en un 20%, lo que implica una compra mínima de 42000 unidades a partir del 2° año de contrato y 4° año del proyecto. Este aumento del 20% anual en cantidades continua hasta el 3° año de contrato y 5° año del proyecto permitiendo mantener el precio de compra, y a su vez generando economías de escala para ambas partes.

Por último cabe destacar que dicho contrato implica el pago del 30% al contado y un 70% a 60 días, lo que nos permite acomodar nuestros cobros en el exterior, y poder cancelarlos sin comprometer nuestros capitales.

24.2. MANO DE OBRA

En nuestra planta trabajan un total de 7 personas, entre ellas contamos con 3 operarios, y 4 gerentes de departamentos (marketing, finanzas, operaciones y ventas).

Para la preparación de molduras de madera es necesario un operario que coloque la madera y otro que esté disponible para retirarla. Mientras que un tercer operario realizará las tareas administrativas.

Como somos una empresa nueva en el mercado, hemos decidido comprar una maquinaria usada, la cual con la compra incluye el servicio de capacitación del proveedor Grupo Linares, durante un período de 3 meses con el objetivo de minimizar los riesgos del personal y de los recursos disponibles. Durante este período de 3 meses, los operarios estarán a prueba y cobrarán el 60% de su

sueldo como una asignación extraordinaria, quedando efectivos a partir del 4° mes, y cobrando el 100% de su salario real.

El salario de los operarios se ha calculado gracias al calculador de salarios de Zonajobs.

Por otra parte los ajustes salariales se han basado en las paritarias de la Unión de Sindicatos de la Industria Maderera.

En conclusión el sueldo bruto promedio de los operarios es de $10209,00.

Por su parte los gerentes no cobraran su salario durante los primeros 3 meses y recién a partir del 4° mes cobrarán una asignación estimulo del 30% de su salario real para poder costear sus gastos fijos. Al realizarse el cobro de la primera exportación comenzarán a cobrar su salario normalmente.

A continuación se presenta un resumen con los salarios bruto del personal activo:

Presupuesto del Personal Anual	2015	2016	2017	2018	2019
Sueldo Bruto					
Gerente de Producción	USD 13,680	USD 29,700	USD 40,838	USD 56,152	USD 77,208.40
Operarios (Sueldo Anual por 3 operarios)	USD 46,979	USD 56,647.11	USD 38,945	USD 53,549	USD 73,630
Gerente de Ventas	USD 13,680	USD 29,700	USD 40,838	USD 56,152	USD 77,208
Gerente de Finanzas	USD 13,680	USD 29,700	USD 40,838	USD 56,152	USD 77,208
Gerente de Marketing	USD 13,680	USD 29,700	USD 40,838	USD 56,152	USD 77,208
Totales S. Bruto	USD 101,699	USD 175,447	USD 202,295	USD 278,155	USD 382,464

24.3. PUBLICIDAD INTERNACIONAL

De acuerdo a lo acordado con el departamento de Marketing, se ha establecido como parte del proyecto de Promoción, inversiones en publicidad para poder dar a conocer el producto y poder destacar sus cualidades y principales características.

24.4. ESFUERZOS DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL

Como parte del proyecto de Marketing liderado por Axel Mareño se ha establecido junto con el departamento de Ventas, la realización de varios viajes durante todo el proyecto.

El primer año se realizarán 2 viajes, uno de ellos permitirá la asistencia a una reunión que se realizará con personal de Home Depot, para efectuar la presentación del proyecto.

Dentro de dicho viaje se incluirán los siguientes gastos:

Costos Exposicion ante The Home Depot (Un solo viaje)		
Muestra comercial (84,98 Dol x envio de 0,5 kg.)	$ 4,175.00	
Catalogos	$ 800.00	
Pasajes avion (2 personas)	$ 24,000.00	
Hotel (50 dolares por dia por persona 3 días)	$ 2,505.00	
Viaticos (100 dolares x dia x persona 3 días)	$ 5,010.00	
Total	$ 36,490.00	USD 4,370

Por otra parte se realizará un viaje anual a la principal feria que se desarrolla en Estados Unidos con el objetivo de insertar la marca en el mercado.

Para estos viajes se han estimado los siguientes costos:

Costos Participacion en Feria Comercial y Viajes de Negocio (5 Viajes)		
Muestra comercial	$ 4,175.00	
Banner Stand M2	$ 940.00	
Catalogos	$ 3,000.00	
Pasajes Avion	$ 48,000.00	
Hotel	$ 3,340.00	
Stand	$ 41,750.00	
Viaticos	$ 6,680.00	
Total	$ 107,885.00	USD 12,920

24.5. CASH FLOW AÑO A AÑO

	Apertura	2015	2016	2017	2018	2019
SDO. INICIAL CAJA	USD 0	USD 389.605	USD 246.846	USD 316.839	USD 342.154	USD 127.587
(+) Aporte Socios	USD 350.644	USD 350.644	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
(+) Cobranzas	USD 0	USD 515.443	USD 1.026.999	USD 1.051.105	USD 1.182.818	USD 1.411.335
(+) Recupero de IVA	USD 0	USD 28.370	USD 40.677	USD 45.670	USD 52.176	USD 63.324
(+) Préstamo	USD 38.960	USD 38.960	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
TOTAL INGRESOS	**USD 389.605**	**USD 933.417**	**USD 1.067.676**	**USD 1.096.774**	**USD 1.234.995**	**USD 1.474.659**
Inversiones Varias	USD 0	USD 253.560	USD 0	USD 0	USD 227.078	USD 0
(-) Pagos a Proveedores	USD 0	USD 135.096	USD 193.701	USD 217.475	USD 248.458	USD 301.543
(-) Pago del Préstamo	USD 0	USD 17.181	USD 15.114	USD 13.047	USD 10.979	USD 8.912
Sueldos Netos	USD 0	USD 81.359	USD 140.358	USD 161.836	USD 222.524	USD 305.971
Cargas Sociales	USD 0	USD 50.849	USD 87.724	USD 101.147	USD 139.078	USD 191.232
Gastos Operativos	USD 0	USD 14.081	USD 19.362	USD 26.623	USD 36.606	USD 50.333
Gastos Adm. & Vtas.	USD 0	USD 3.837	USD 5.276	USD 7.254	USD 9.975	USD 16.360
Gastos Expo	USD 0	USD 20.213	USD 36.149	USD 44.079	USD 54.863	USD 69.529
TOTAL EGRESOS	**USD 0**	**USD 576.176**	**USD 497.683**	**USD 571.460**	**USD 949.561**	**USD 943.879**
SALDO ANUAL	**USD 389.605**	**USD 357.241**	**USD 569.993**	**USD 525.314**	**USD 285.434**	**USD 530.779**
SALDO ACUMULADO	**USD 389.605**	**USD 746.846**	**USD 816.839**	**USD 842.154**	**USD 627.587**	**USD 658.367**
RETIRO SOCIOS		USD 500.000	USD 500.000	USD 500.000	USD 500.000	USD 500.000
SALDO DE CAJA NETO		**USD 246.846**	**USD 316.839**	**USD 342.154**	**USD 127.587**	**USD 158.367**

24.6. ESTADO DE RESULTADOS

E.E.R.R	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	USD 579,413	USD 918,813	USD 1,018,699	USD 1,148,806	USD 1,378,789
Costo de Producción	USD 135,096	USD 193,701	USD 217,475	USD 248,458	USD 301,543
UTILIDAD BRUTA	**USD 444,317**	**USD 725,113**	**USD 801,225**	**USD 900,348**	**USD 1,077,246**
Gastos Personal	USD 132,208	USD 228,081	USD 262,983	USD 361,602	USD 497,203
Gastos Operación	USD 14,081	USD 19,362	USD 26,623	USD 36,606	USD 50,333
Gs. Adm. & Vtas.	USD 3,837	USD 5,276	USD 7,254	USD 9,975	USD 16,360
Gs. Expo	USD 20,213	USD 36,149	USD 44,079	USD 54,863	USD 69,529
UTILIDAD DE OPERACIÓN	**USD 273,978**	**USD 436,244**	**USD 460,286**	**USD 437,303**	**USD 443,822**
Gastos Financieros	USD 7,792	USD 7,792	USD 7,792	USD 7,792	USD 7,792
EBITDA	**USD 266,186**	**USD 428,452**	**USD 452,494**	**USD 429,511**	**USD 436,029**
Depr/Amort. Act. Fijos	USD 2,667	USD 2,667	USD 2,667	USD 2,667	USD 2,667
EBIT	**USD 263,519**	**USD 425,786**	**USD 449,827**	**USD 426,844**	**USD 433,363**
Intereses	USD 9,389	USD 7,322	USD 5,255	USD 3,187	USD 1,120
Impuesto a las Ganancias	-USD 92,232	-USD 149,025	-USD 157,439	-USD 149,395	-USD 151,677
RDO. NETO	**USD 161,898**	**USD 269,439**	**USD 287,133**	**USD 274,261**	**USD 280,566**

24.7. VAN Y TIR

FLUJO DE FONDOS	Apertura	2015	2016	2017	2018	2019
Estado de Resultados						
E.B.I.T.	- USD	263.132,99 USD	426.532,18 USD	450.978,41 USD	427.278,07 USD	433.051,67 USD
Amortización	- USD	2.666,67 USD	2.666,67 USD	2.666,67 USD	2.666,67 USD	2.666,67 USD
Impuesto a las Ganancias	- USD	- 92.096,55 USD	- 149.286,26 USD	- 157.842,44 USD	- 149.547,32 USD	- 151.568,08 USD
TDO NETO	- USD	173.703,11 USD	279.912,58 USD	295.802,64 USD	280.397,41 USD	284.150,25 USD
Variación C.T.N.						
Inv. Inicial en C.T.N.	- 349.604,64 USD				- 227.078,12 USD	
Var. C.T.N.	- USD	- USD	- USD	- USD	- USD	13.333,33 USD
	- 349.604,64 USD	- USD	- USD	- USD	- 227.078,12 USD	13.333,33 USD
Inv. en Act. Fijos						
Inv. Inicial en Act. Fijos	- 40.000,00 USD	- USD	- USD	- USD	- USD	- USD
Otros Desembolsos	- USD	- USD	- USD	- USD	- USD	- USD
	- 40.000,00 USD	- USD	- USD	- USD	- USD	- USD
Flujo de Fondos	**- 389.604,64 USD**	**173.703,11 USD**	**279.912,58 USD**	**295.802,64 USD**	**53.319,29 USD**	**297.483,58 USD**
Factor de descuento	**1**	**0,793967814**	**0,630384889**	**0,500505312**	**0,397385108**	**0,315510986**
Flujo de Fondos descontado	**- 389.604,64 USD**	**137.914,68 USD**	**176.452,66 USD**	**148.050,79 USD**	**21.188,29 USD**	**93.859,34 USD**

VAN:	**187.861,12 USD**	
TIR:	**47,97%**	
PAYBACK:	**1 AÑO**	**10 MESES**
PAYBACK DESCONTADO:	**2 AÑOS**	**7 MESES**

WACC =	25.95%

CAPM =	25.84%
Tasa Libre de Riesgo (RF)	2.24%
R. Mercado =	18.98%
Beta Desapalancado =	0.90
Beta Apalancado =	0.9650
Costo de Deuda =	26.90%
Ratio D/E =	0.1
Deuda =	10%
Equity =	90%
Riesgo País	7.45%
WACC	0.2594969

Préstamo	38,960.46 USD
Aporte Socios	350,644.18 USD
Aporte por Socio	87,661.04 USD

La información expresada en el cuadro anterior contiene todos sus valores ajustados por inflación y variación de tipo de cambio. Para el cálculo del promedio ponderado del costo de capital, se tuvo en cuenta un 90% de capital propio y un 10% de deuda, generada por la toma de un préstamo hipotecario por intermedio del banco HSBC.

El costo del capital es de un 25.95% el cual se obtuvo por intermedio del siguiente cálculo:

WACC = Kd * (D/(D+E)) + Ke * (E/(D+E))

Donde:

Ke = Costo del capital propio

Kd = Costo del capital de terceros

E = Precio de mercado de las acciones de la empresa

D = Valor de la deuda

En conclusión como consecuencia de nuestro análisis financiero podemos afirmar que el proyecto será rentable ya que tenemos un VAN positivo, que nos permite afirmar que el valor de nuestra compañía al finalizar el proyecto será de USD 187861,12 con una Tasa interna de retorno del 47,97%.

24.8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

		0%	-5%	-10%	-11%	0%	10%	20%
	$ 2.051.632,68	5044521	4792295	4540069	4489624	4439179	5548973	6053426
0%	1321104,212	2051633	1799407	1320177	845739,85	385104,4	722903,7	1466062
-5%	1255049,001	1532117	1309170	885569,6	466205,22	59040,58	357628	1014520
-10%	1188993,791	1140025	942957,5	568528,9	197844,56	-162056	101871	682510,9
-11%	1175782,748	806760,8	632568,8	301604,1	-26051,04	-344174	-110884	402355
-12%	1162571,706	522990,3	369018,7	76472,45	-213148,3	-494344	-288134	165528,2
10%	1453214,633	77062,3	-59036,3	-317623,6	-573625	-822179	-639906	-238905
20%	1585325,054	-433530	-553831	-782401	-1008686	-1228387	-1067273	-712821

Realizamos un análisis de sensibilidad en base a nuestras ventas y los gastos variables que se le aplican al comenzar el proyecto. En base a dicho análisis, llegamos a la conclusión de que si nuestro nivel de ventas bajara en un 10%, el proyecto presentaría ganancias por USD 568.528,9 mientras que si la baja fuera de 11%, el proyecto dejaría de ser rentable, es decir que presentarían pérdidas por USD 26051,04. Podemos estimar que entre los dos valores antes mencionados se encontraría el punto de equilibrio del proyecto.

CAPÍTULO VI: RIESGOS

A continuación detallamos una lista de riesgos clasificados en internos y externos que consideramos que podrían presentarse a lo largo de la realización del proyecto. Junto con cada riesgo probable presentamos un plan de contingencia para contrarrestar el efecto del mismo.

25. RIESGOS INTERNOS

- Accidentes laborales: nuestros operarios corren el riesgo de lastimarse gravemente día a día trabajando con la máquina moldurera.

  Plan de contingencia: Para mantener cuidados a nuestros empleados y prevenir probables problemas, nuestros empleados están cubiertos por el seguro de ART además de seguir las indicaciones de la máquina en relación a medidas de seguridad para su utilización.

- Incendio en la planta: teniendo en cuenta que tanto nuestros insumos como productos finales son de madera, debemos considerar los incendios como un riesgo probable que afectarían gravemente nuestro proyecto.

  Plan de contingencia: Para contrarrestar un hecho de esta índole contratamos un seguro integral que nos cubriría ante esta situación.

- Fallas en la máquina: Todo el proceso productivo depende de una máquina moldurera que podría llegar a fallar o averiarse.

  Plan de contingencia: En el caso de que suceda, se analizará la causa y la gravedad del tema para definir si puede ser arreglada por el personal de la empresa o si se deberá llamar al servicio técnico. En caso de necesitar servicio técnico, la empresa "Grupo Linares" proveedora de nuestra máquina nos prestaría el mismo. Dicha empresa se encuentra en la provincia de Córdoba y cuenta con un servicio de post-venta en la Ciudad de Buenos Aires.

26. RIESGOS EXTERNOS

- Falta de materias primas: Uno de los problemas que podría atravesar la compañía ya sea por tardanza del proveedor o por otros motivos ocurre cuando no se entregan las cantidades de madera virgen necesarias y al no llegar con la materia prima, no llego a completar el pedido de mi cliente. Es decir no tengo stock suficiente.

  Plan de Contingencia: Para estos casos en particular, hemos contactado a otro proveedor con el fin de cubrir los faltantes. Dicho proveedor es "La Foresta Maderas" que cuenta con un sistema de envíos que nos facilitaría la producción si "La viruta" (nuestro principal proveedor) nos fallara.

- Estimación de la demanda: en el análisis se estableció un nivel de ventas proyectado en los 5 años de duración del mismo. La mencionada proyección podría resultar una sobre estimación de la demanda o todo lo contrario.

  Plan de contingencia: Si a lo largo del proyecto nos encontráramos con que la demanda de nuestros productos es menor que la proyectada en primer lugar bajaríamos los precios intentando captar más clientes. Si la estrategia de precio no funcionara, una segunda opción sería plantear una negociación con The Home Depot para obtener un lugar preferencial en sus locales.

- Riesgos documentarios: El ingreso de mercaderías está sujeto en algunos casos, a regulaciones del país importador, la mala o incompleta confección de los documentos de embarque por parte del exportador pueden dar como resultado retrasos en el envío de la mercancía al país destino y en algunas ocasiones a la confiscación de la misma.

  Plan de Contingencia: Se ha solicitado a uno de los empleados del departamento de Exportaciones de la compañía, el constante contacto con el importador y un chequeo semanal de cada una de las cargas, con el objetivo de evitar problemas de documentación.

- Materia prima defectuosa: existe la posibilidad de que recibamos de nuestro proveedor listones con humedad, marcas o nudos por error.

Plan de contingencia: En caso de encontrar listones de madera defectuosos tenemos 10 días para notificar al proveedor y realizar el cambio en la próxima compra. En caso de superar el 30% del total entregado, el proveedor deberá hacerse responsable del envío dentro de los 7 días hábiles posteriores a la notificación.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

A través de este análisis se establece la conveniencia, viabilidad y rentabilidad del proyecto de exportación de las molduras de madera de pino al mercado de EE.UU.

Habiendo analizado y estudiado el mercado, se llega a la determinación de que el destino seleccionado para llevar a cabo el negocio es propicio. Esto se debe principalmente a existe un gran mercado de decoración de interiores con artículos de madera. Además, en este país se fomenta la importación de los productos de origen forestal contra su explotación local, lo que se refleja en sus bajos derechos de importación. Las molduras de madera son un producto que se adecúa perfectamente a los norteamericanos. Podemos afirmar esto debido a las preferencias que tienen hacia los productos de madera para la decoración del hogar. Lo cual, existe una amplia demanda y grandes posibilidades de crecimiento para la empresa, que comenzaría con un market share del 0.6% y llegaría al quinto año con un 2%.

Además de esto se analizaron los factores económicos, sociales, legales, entre otros del mercado. Frente a esto se determinaron las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la empresa, llegando a la conclusión de que será necesario aprovechar que es un producto estandarizado para el mercado internacional, la materia prima que utilizamos es nacional, ecológica, sin restricción de deforestación, poseer un derecho de importación del 0% y, además, la tendencia mundial hacia consumo de productos sustentables que no dañen la ecología.

De acuerdo a todo esto, se establece el camino y las estrategias a las que se apegará Pinotti SRL. Se deberá trabajar sobre la idea de que se ofrece una moldura de madera de pino Argentina y que generará mayor satisfacción frente a los demás comercializados por la competencia. Refiriéndose específicamente a las estrategias de comercialización, se establece lo siguiente:

En lo referente al Producto, se exportará sólo al mercado exterior y se trata de un “lanzamiento de producto”. Queremos ofrecer la posibilidad de combinar molduras Pinotti para brindar

armonía en el hogar ya que al momento de decidir decorar un ambiente con molduras es importante que éstas se complementen entre sí para formar un diseño uniforme.

Con respecto al precio, consideraremos la *fijación de precio de costo más margen*. El porcentaje de ganancia que se pretende añadir varía a lo largo de los años; 36,50% el primer año, 37,20% el segundo año, 36,50% el tercer año, 33,90% el cuarto año y finalmente un 31,80% el quinto año. Tomaremos los recaudos para poder mantener el precio FOB estable durante los 5 años que dure nuestro proyecto para poder hacer frente a la competencia, teniendo en cuenta, además, que nuestro cliente The Home Depot tiene una clara política de precios bajos.

En lo relacionado a la Promoción se llevará a cabo una combinación de estrategias pull y push que incluirán principalmente la comunicación a través de la página web: http://www.123maderas.com/pinotti y redes sociales como Facebook, Twitter e LinkedIn. La compañía cuenta con un catálogo en el que figuran las colecciones de molduras ofrecidas con fotos ilustrativas, descripción y precios. Se establecerá un monto para publicidad en el mercado estadounidense en medios ponderados y se planearán viajes de negocio y ferias comerciales, a fin expandir de nuestro negocio.

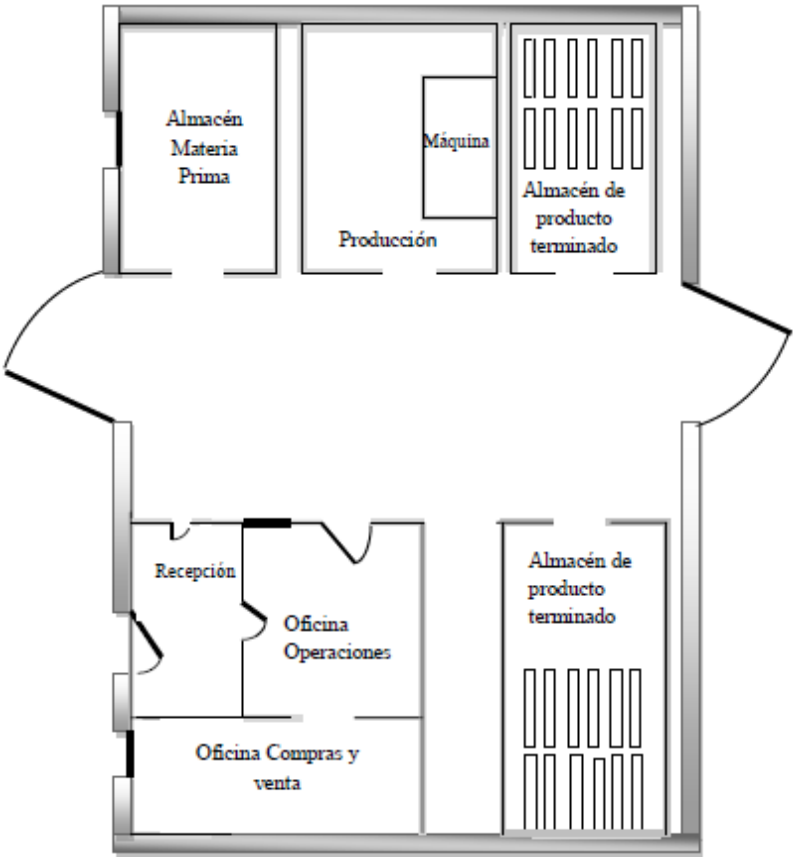
Finalmente con respecto a la distribución del producto, el diseño es indirecto y corto ya que en el primer año de nuestro proyecto utilizaremos a The Home Depot como nuestro único, pero no exclusivo, intermediario importador. A través de ellos, podremos penetrar y abarcar masivamente el mercado estadounidense. En los años venideros queremos tratar de ensanchar el canal mismo estableciendo relaciones con un número mayor de cadenas minoristas de venta de materiales para el hogar y construcción.

Dados los atributos de nuestro producto nos permite insertarnos en un mercado con un alto potencial de demanda. Para hacer frente a este potencial contamos con bajos costos de producción junto con gran capacidad productiva de nuestra fábrica. Además, teniendo en cuenta la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto y realizando un análisis desde el aspecto financiero, se observarán resultados positivos que se detallan a continuación un VAN de USD 183124.96 y una TIR del 47.61% que nos permiten afirmar que el proyecto es viable y aumentaría el valor para la empresa.

CAPÍTULO VIII: ANEXOS

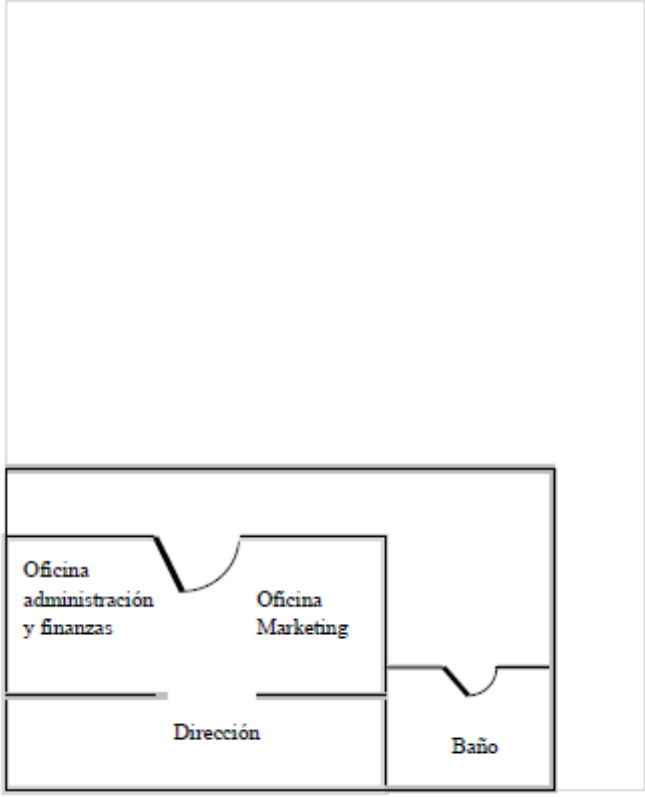
ANEXO N° 1: *DISEÑO DE LA EMPRESA PINOTTI SRL(1-2)*

- Planta alta



ANEXO N° 1: *DISEÑO DE LA EMPRESA PINOTTI SRL(2-2)*

- Planta alta



ANEXO N° 2: COTIZACIÓN DE LOS CRATES

Hola Nadia, buenas tardes.

Cajón de madera de 3.00 x 0.70 x 1.10 Medida Interior.
Precio: $2320 +IVA.
Apto 2000 KG. auto-elevador.
Base palletizada

Peso del cajón: 120 KG.

Servicio: Tratamiento térmico para exportación con su correspondiente certificado.

Material de construcción: Madera semi dura, clavos espiralados, grapas. (máquinas neumáticas)

Construcción en madera de 25 mm de espesor en su base cerrada, paneles y tapa de con refuerzos de 25 mm.

Aguardo tus comentarios.

Saludos.

Luciano Taliente
EMATH Forestal-Industrial

www.emathembalajes.com.ar

Tel: (011) 4709-3623

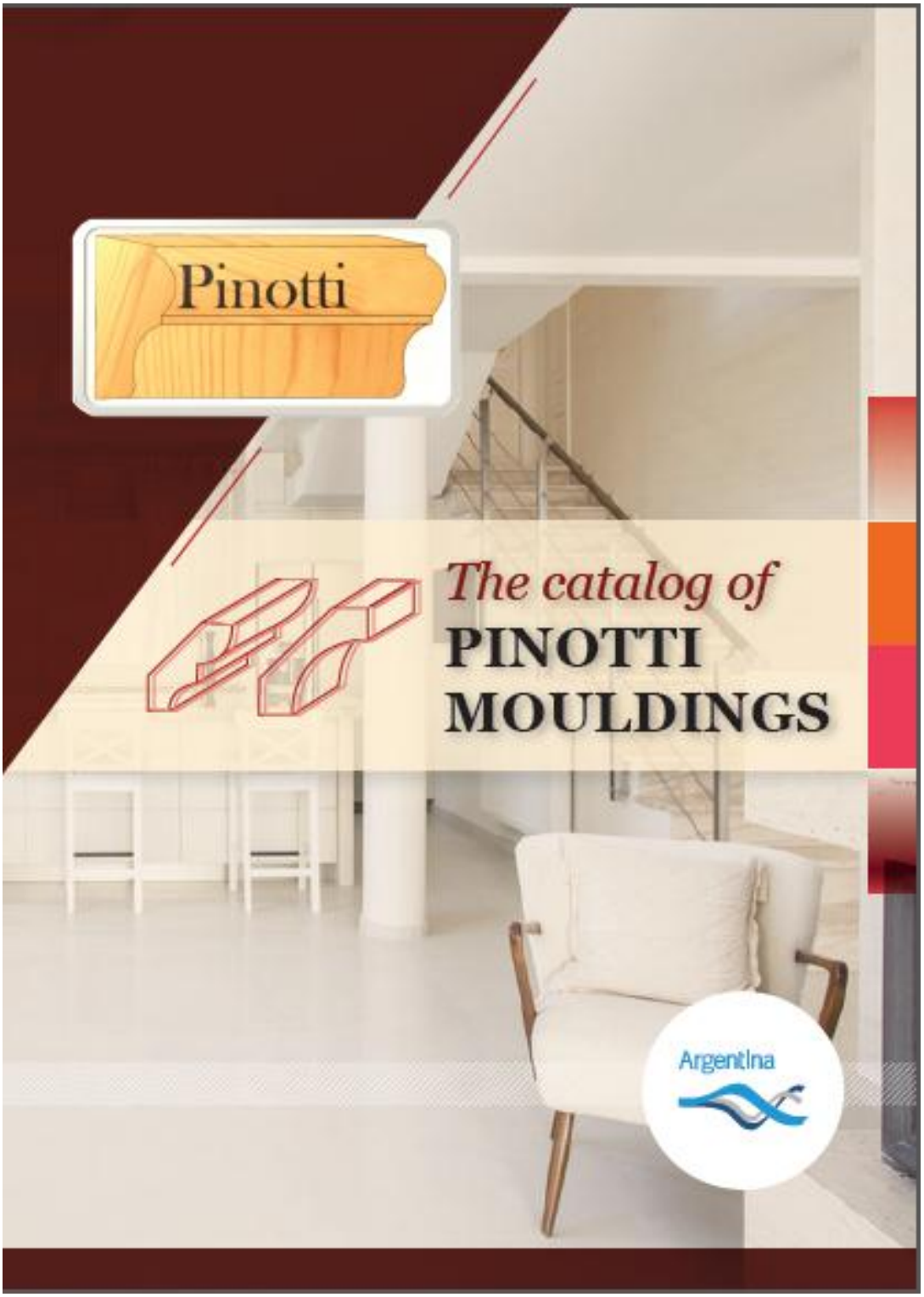
embalajes.pallets@gmail.com

Güemes 5277- Villa Martelli
Bs.As.- Argentina

ANEXO N° 3: RELEVAMIENTO DE PRECIOS

Precio minorista de molduras de madera de Pino		
Cadena	Item	Precio por moldura de 96 in. de largo
THE HOME DEPOT	1	13,68 USD
	2	12,68 USD
	3	12,82 USD
	4	13,59 USD
	5	6,80 USD
	6	7,03 USD
	7	9,45 USD
	8	9,49 USD
	9	9,03 USD
	10	11,70 USD
	11	8,49 USD
	12	13,85 USD
MENARDS Dedicated to Service & Quality	13	8,88 USD
	14	7,86 USD
	15	9,18 USD
	16	10,57 USD
	17	13,34 USD
	18	10,57 USD
	19	10,47 USD
	20	7,05 USD
	21	10,82 USD
	22	15,66 USD
	23	12,79 USD
	24	8,12 USD
LOWE'S Home Improvement Warehouse	25	8,71 USD
	26	9,11 USD
	27	13,40 USD
	28	13,07 USD
	29	7,68 USD
	30	13,99 USD
	31	8,74 USD
	32	6,82 USD
	33	13,85 USD
	34	9,06 USD
	35	8,32 USD
	36	9,58 USD
McCOY'S BUILDING SUPPLY	37	12,79 USD
	38	12,59 USD
	39	9,99 USD
	40	9,72 USD
	41	11,79 USD
	42	10,49 USD
	43	7,09 USD
	44	7,99 USD
	45	9,29 USD
	46	12,49 USD
	47	6,49 USD
	48	14,49 USD
Mínimo		6,49 USD
Máximo		15,66 USD
Promedio		10,47 USD
Desvio Estandar		2,478183925

ANEXO N°4: CATÁLOGO DE PRODUCTOS (1-8)



ANEXO N°4: CATÁLOGO DE PRODUCTOS (2-8)

Pinotti

PINOTTI MOULDINGS's vision is to become a competitive and succesful company in the american market.

Our origins date back to 2014 when Mauro Grano, Brenda Angarolla, Nadia Nardi and Axel Mareño decided to start manufacturing and exporting pine mouldings.

From our factory in Argentina Each moulding is crafted with precision and the right machinery to be architecturally correct. This assures that each profile is made with quality, consistency and exact detail, allowing our products to accurately match in the future for homeowners to easily repair or remodel the moulding profiles in a home.

Note: This catalog is produced to assist dealers, builders, architects, designers and home owners in choosing the moulding patterns best suited for almost any application. An end view of each is shown.

ANEXO N° 4:CATÁLOGO DE PRODUCTOS (3-8)

INDEX

PN CODE

Our mouldings have a code that identifies them when you need to send an order.

4 MATCHING MOULDINGS

5 BRENAMAX COLLECTION

6 MANGRANARDI COLLECTION

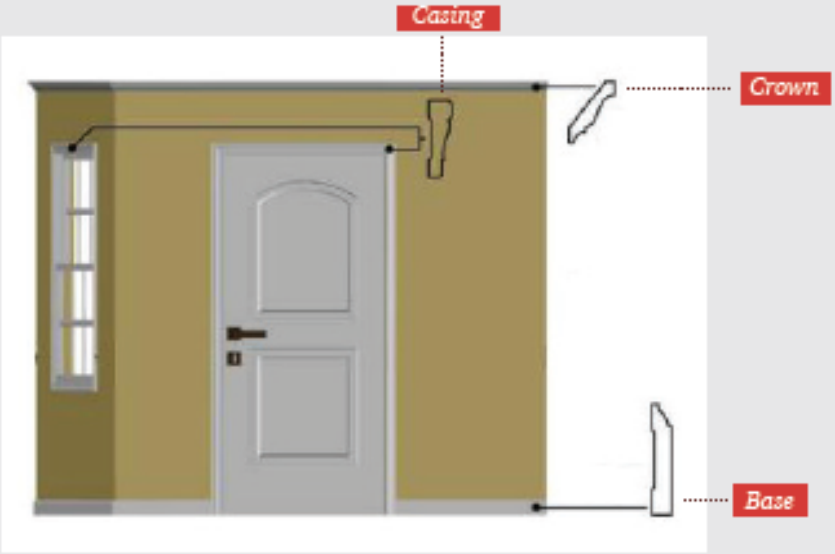
7 VANDISA COLLECTION

ANEXO N°4: CATÁLOGO DE PRODUCTOS (4-8)

MATCHING MOULDINGS

OUR PRODUCTS ARE DESIGNED TO COMPLEMENT THE ARCHITECTURAL DESIGN OF YOUR HOME.

Bellow there is an illustration that shows how mouldings could be match.



CROWN MOULDING:

It is used at the junction of an interior wall and ceiling.

CASING MOULDING:

This type of moulding could be placed both in windows and doors.

BASE MOULDING:

This piece provides a transition between finished floors and walls.

ANEXO N°4: CATÁLOGO DE PRODUCTOS (5-8)

BRENAMAX COLLECTION

Including: CROWN, WINDOW AND DOOR CASING, AND BASE MOULDING.

This style is characterised by its rounded profile with details which are reminiscent of a colonial style.

PN CODE: 01	PN CODE: 02	PN CODE: 03
9/16 in. x 1,5 in. x 96 in.	9/16 in. x 1,5 in. x 96 in.	9/16 in. x 3 in. x 96 in.

5

Pinotti Mouldings

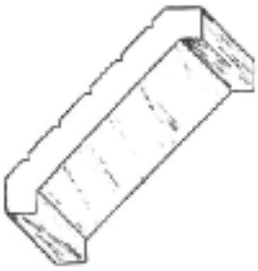
ANEXO N°4: CATÁLOGO DE PRODUCTOS (6-8)

MANGRANARDI COLLECTION

Including: CROWN, WINDOW AND DOOR CASING, AND BASE MOULDING.

This design is defined by its simplicity and square details. This style evokes Minimalism and Art Decó.

PN CODE: 04



9/16 in. x 1,5 in. x 96 in.

PN CODE: 05

9/16 in. x 1,5 in. x 96 in.

PN CODE: 06

9/16 in. x 3 in. x 96 in.

ANEXO N° 4: CATÁLOGO DE PRODUCTOS (7-8)

VANDISA COLLECTION

Including: CROWN, WINDOW AND DOOR CASING, AND BASE MOULDING.

These mouldings combine designing of Mangranardi and Brenamax collections. The reliefs shows slightly rounded shapes.

PN CODE: 07	PN CODE: 08	PN CODE: 09
9/16 in. x 1,5 in. x 96 in.	9/16 in. x 1,5 in. x 96 in.	9/16 in. x 3 in. x 96 in.

7

Pinotti Mouldings

ANEXO N°4: CATÁLOGO DE PRODUCTOS (8-8)

ANEXO N° 5: DFI

COSTO DE EXPORTACIÓN	2015	2016	2017	2018	2019
Unidades Exportadas	97200	154548	171548	193850	232619
Costo de produccion	USD 135.096	USD 193.701	USD 217.475	USD 248.458	USD 301.543
Gastos Administrativos	USD 86.734	USD 147.749	USD 171.999	USD 236.499	USD 325.979
Gastos administrativos y ventas	USD 1.151	USD 1.583	USD 2.176	USD 2.992	USD 4.908
Gastos operativos	USD 4.224	USD 5.809	USD 7.987	USD 10.982	USD 15.100
Sueldos personal	USD 81.359	USD 140.358	USD 161.836	USD 222.524	USD 305.971
Honorarios del Despachante de Aduana	USD 2.774	USD 5.722	USD 7.868	USD 10.819	USD 14.876
Gastos locales de Exportación	USD 12.293	USD 19.992	USD 22.105	USD 24.979	USD 28.887
Flete Interno	USD 2.877	USD 5.869	USD 7.982	USD 10.856	USD 14.764
THC (Terminal Handling Charge)	USD 1.920	USD 2.880	USD 2.880	USD 2.880	USD 2.880
River Plate Toll	USD 1.000	USD 1.500	USD 1.500	USD 1.500	USD 1.500
BL FEE	USD 400	USD 600	USD 600	USD 600	USD 600
Logistic Fee	USD 339	USD 508	USD 508	USD 508	USD 508
Carrier Security Fee	USD 88	USD 132	USD 132	USD 132	USD 132
Handling	USD 280	USD 420	USD 420	USD 420	USD 420
CFS (Container Freight Station & Seals & Crate)	USD 5.389	USD 8.083	USD 8.083	USD 8.083	USD 8.083
Gastos Bancarios	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%
Gastos de Despacho	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Impuesto a las Ganancias	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%
Derechos de Exportación	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Utilidad	36,21%	36,85%	36,07%	33,35%	31,15%
Reintegros	4,05%	4,05%	4,05%	4,05%	4,05%

Costeo total de Exportación/ FOB	USD 579.027	USD 919.560	USD 1.019.851	USD 1.149.240	USD 1.378.478
FOB= CTX + [GP + (GPxRei)+(GPxDE)] / 1-[GI-(GG/1+GG)+(UN/1-IG)]+Rei(1-IG)	USD 579.027	USD 919.560	USD 1.019.851	USD 1.149.240	USD 1.378.478
CTX + [GP + (GPxRei)+(GPxDE)]	USD 236.897	USD 367.165	USD 419.447	USD 520.754	USD 671.285
1-[GI-(GG/1+GG)+(UN/1-IG)]+Rei(1-IG)	0,4091	0,3993	0,4113	0,4531	0,4870
FOB UNITARIO	USD 5,96	USD 5,95	USD 5,94	USD 5,93	USD 5,93
Cálculo del CIF					
FOB TOTAL	USD 579.027	USD 919.560	USD 1.019.851	USD 1.149.240	USD 1.378.478
Flete Internacional	USD 7.920	USD 16.157	USD 21.973	USD 29.884	USD 40.642
CFR	USD 586.947	USD 935.717	USD 1.041.824	USD 1.179.124	USD 1.419.120
Seguro	USD 5.869	USD 9.357	USD 10.418	USD 11.791	USD 14.191
Costeo total de Exportación/ CIF	USD 592.816	USD 945.074	USD 1.052.242	USD 1.190.915	USD 1.433.311
CIF UNITARIO	USD 6,10	USD 6,12	USD 6,13	USD 6,14	USD 6,16
Gastos Aduaneros *	USD 225	USD 225	USD 225	USD 225	USD 225
Derecho de importacion Free (0%) **	-	-	-	-	-
Gastos de terminal (40 dolares por dia) ***	-	-	-	-	-
Gastos de transporte interno (450 dolares por un CTR de 20 pies estimado) ****	USD 600	USD 600	USD 600	USD 600	USD 600
Costeo total para el Importador	USD 593.641	USD 945.899	USD 1.053.067	USD 1.191.740	USD 1.434.136
Margen de negocio minorista (34,7 %) *****	USD 799.635	USD 1.274.126	USD 1.418.482	USD 1.605.274	USD 1.931.781
Precio de venta sin Impuesto a las ventas (Sales Tax)	USD 799.635	USD 1.274.126	USD 1.418.482	USD 1.605.274	USD 1.931.781
Impuestos a las ventas (Sales Tax) ****** (5,08%)	USD 40.621	USD 64.726	USD 72.059	USD 81.548	USD 98.134
Precio de venta final	USD 840.256	USD 1.338.852	USD 1.490.540	USD 1.686.822	USD 2.029.916
Precio de venta final unitario	USD 8,64	USD 8,66	USD 8,69	USD 8,70	USD 8,73

BIBILIOGRAFÍA:

- Agriculture and Agri-Food Canada [en línea]. <http://www.ats-sea.agr.gc.ca/can/5645-eng.htm>. [Consulta: 4 septiembre 2014]

- Equipo Diariocomex "Antes de exportar conozca las características del mercado estadounidense". [en línea]. *Guía para exportadores.* <http://www.diariocomex.cl/17628/antes-exportar-conozca-caracteristicas-mercado-estadounidense> [Consulta: 14 septiembre 2014]

- PROEXPORT Colombia "Características del mercado y el consumidor". [en línea]. <http://tlc-eeuu.proexport.com.co/conozca-estados-unidos/caracteristicas-del-mercado-y-el-consumidor> [Consulta: 3 octubre 2014]

- The Home Depot. "RECOMMENDATION: BUY". [en línea]. <https://business.missouri.edu/ifmprogram/reports/2010FS/Home%20Depot%20Report.pdf> [Consulta: 3 octubre 2014]

- Smith, Nicole "Consumer Demographics: Marketing Case Study of Home Depot and Best Buy". [en línea]. *Business.* <http://www.articlemyriad.com/consumer-demographics-marketing-case-study-home-depot-buy/> [Consulta: 22 septiembre 2014]

- Lic. Colombo, Mauricio. "Estados Unidos de América. Perfil de mercado para las maderas de Corrientes". [en línea]. *Informe de comercio exterior.* <http://www.corrientesexporta.gov.ar/> [Consulta: 5 agosto 2014]

- La Nación. "El Presupuesto 2015 – Inflación 2015." [en línea]. *Finanzas* <http://www.lanacion.com.ar/1727472-el-presupuesto-de-2015-preve-una-inflacion-de-156-y-un-dolar-oficial-a-945> [Consulta: 20 septiembre 2014]

- "Encuesta de Expectativas de Inflación". [en línea]. <http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=2591&id_item_menu=5006> [Consulta: 15 septiembre 2014]

- Banco Central de la República Argentina “Tipo de cambio”. [en línea]. <http://www.bcra.com.ar/> [Consulta: 10 octubre 2014]
- Ámbito. “Riesgo país” [en línea]. < http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2> [Consulta: 15 septiembre 2014]
- El Economista. “Referencia Bono americano”. [en línea]. < http://www.eleconomista.es/bono/bono-americano-10-years> [Consulta: 10 septiembre 2014]
- Beta Desapalancado. [en línea]. <http://www.damodaran.com> [Consulta: 10 septiembre 2014]
- Morning Star “Rentabilidad del mercado estadounidense” [en línea]. <http://www.morningstar.es/es/etf/snapshot/snapshot.aspx?id=0P00002D7X> [Consulta: 10 Octubre 2014]
- HSBC Premier. “Préstamos Hipotecarios HSBC” [en línea]. <http://hsbcpremier.com.ar/PrestamosHipotecarios.asp#> [Consulta: 15 Octubre 2014]
- Do it yourself “MDF Molding vs. Solid Wood Molding” [En línea] <http://www.doityourself.com/stry/mdf-molding-vs-solid-wood-molding#b> [Consulta: 15 Octubre 2014]
- “Exterior Lightweight Mouldings” [En línea] <http://alwp.com.au/exterior-lightweight-mouldings/> [Consulta: 15 Octubre 2014]
- “Advantages and disadvantages of injection moulding” [En línea] <http://www.avplastics.co.uk/advantages-and-disadvantages-of-injection-moulding> [Consulta: 12 Octubre 2014]
- “Comparative consumer profile” [En línea] <http://www.ats-sea.agr.gc.ca/can/5645-eng.htm> [Consulta: 20 Septiembre 2014]

- Diario Comex “Antes de exportar conozca las características del mercado estadounidense” [En línea] <http://www.diariocomex.cl/17628/antes-exportar-conozca-caracteristicas-mercado-estadounidense> [Consulta: 06 Septiembre 2014]

- PROEXPORT “Características del mercado y del consumidor” [En línea] <http://tlc-eeuu.proexport.com.co/conozca-estados-unidos/caracteristicas-del-mercado-y-el-consumidor> [Consulta: 19 Septiembre 2014]

- Article Myriad “Consumer Demographics: Marketing Case Study of Home Depot And Best Buy” [En línea] <http://www.articlemyriad.com/consumer-demographics-marketing-case-study-home-depot-buy/> [Consulta: 18 Septiembre 2014]

- Pelton Lou E., Strutton David, Lumpking James R. Canales de marketing y distribución commercial. 1a ed. Estados Unidos: McGrawHill. 1999.

- Czinkota, Michael R. Marketing Internacional. 8a. ed. Estados Unidos: CENGAGE Learning. 2008.