



# Lucciano's

García Peñaloza, Josemar Karina – LU: 1078574

**PLAN DE EXPORTACIÓN: PALETAS DE  
HELADO A EMIRATOS ÁRABES UNIDOS**

**Trabajo de Investigación Final presentado en  
conformidad para obtener el título de grado de  
Licenciado en Comercio Internacional.**

#### **TUTORES**

Aldaz, Luisina  
Sequeira, Aníbal Eduardo  
Gianicce, Sergio Gabriel

#### **ALUMNOS**

Contreras Carrizo, Karelyn Angelitza – LU: 1078577  
García Peñaloza, Josemar Karina – LU: 1078574  
Heredia, Florencia Romina – LU: 1039548  
Saez, Magalí – LU: 1053822  
Saldivia, Federico Didier – LU: 1039037

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer a todas aquellas personas que directa o indirectamente han colaborado en la realización de este proyecto, especialmente a nuestras familias y amigos, gracias por estar presente durante todos estos años.

A nuestro Tutores y Profesores por aclarar nuestras dudas y compartir sus conocimientos siempre con muy buena disposición

A todo el Equipo de Lucciano's, muy especialmente al Ingeniero Martín Dell Aguila y a la Licenciada Trinidad Fernández quienes nos brindaron la información necesaria de la compañía, gracias por su predisposición y tiempo,

A Melina Bassi, por su valiosa asesoría en diseño gráfico,

Muchas gracias a todos.

## **1. ÍNDICE**

<b>2. RESUMEN EJECUTIVO</b>	6
2.1 ABSTRACT	7
<b>3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.</b>	9
3.1 MISIÓN DE LA EMPRESA	9
3.2. ANTECEDENTES DEL NEGOCIO.	9
3.3 FORMA DE ORGANIZACIÓN	9
3.4 CUERPO DIRECTIVO Y SUS ANTECEDENTES	10
3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	10
3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA INTERNACIONAL. ASESORES EXTERNOS DEL ÁREA INTERNACIONAL	12
3.7 ALIANZAS ESTRATÉGICAS	12
<b>4. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>	13
<b>5. ANÁLISIS DE MERCADO.</b>	14
5.1 TENDENCIA	14
5.2 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA	15
5.3 DESCRIPCIÓN DEL PAÍS SELECCIONADO	17
5.3.I FACTORES POLÍTICOS	17
5.3.II FACTORES ECONÓMICOS	18
5.3.III FACTORES LEGALES Y COMERCIALES	20
5.3.IV FACTORES SOCIOCULTURALES	21
5.3.V FACTORES ECOLÓGICOS	22
5.4 MERCADO META. SEGMENTACIÓN, MEDICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL MISMO	23
5.5 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO. POTENCIAL DE MERCADO	24
5.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	26
5.7 BARRERAS DE ACCESO AL MERCADO.	27
5.8 PRONÓSTICO DE VENTAS.	30
5.9 ESTRATEGIA GENÉRICA.	34

5.10 ESTRATEGIA DE INSERCIÓN	36
5.11 FODA	36
<b>6. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN.</b>	<b>37</b>
6.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO.	37
6.1.I CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	37
6.1.II CLASIFICACIÓN ARANCELARIA	38
6.1.III DESCRIPCIÓN MERCADOLÓGICA	40
6.1.IV MARCA	42
6.1.V LOGOTIPO	43
6.1.VI ENVASE	44
6.1.VII ETIQUETA	46
6.1.VIII VALOR AGREGADO	47
6.1.IX CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	48
6.1.X PRINCIPALES PRODUCTOS COMPETIDORES Y/O SUCEDÁNEOS	49
6.1.XI TECNOLOGÍA, NORMAS, CALIDAD	51
6.1.XII PROCESOS.	52
6.1.XIII MANTENIMIENTO Y RESPALDO DEL PRODUCTO	55
6.1.XIV INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL PRODUCTO	56
6.2 ESTRATEGIA DE PRECIO.	58
6.2.I MÉTODO DE PRICING	60
6.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.	63
6.3.I ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN PUSH	69
6.3.II ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN PULL	72
6.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.	69
6.4.I DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL	70
6.4.II TRANSPORTE INTERNO	70
6.4.III TRANSPORTE INTERNACIONAL	72
6.4.IV SEGURO INTERNACIONAL	73
6.4.V PLANEAMIENTO DE EMBARQUES	74

6.4.VI TRANSPORTE EN DESTINO	75
<b>7. OPERACIONES</b>	<b>76</b>
7.1 SERVICIOS AL CLIENTE	76
7.2 ALMACENAMIENTO Y TRAZABILIDAD	77
7.3 DOCUMENTOS NECESARIOS PARA LA EXPORTACIÓN	77
7.4 CONTACTO EN EL EXTRANJERO	86
7.5 PLANES FUTUROS	86
<b>8. RIESGOS CRÍTICOS</b>	<b>79</b>
8.1 RIESGOS INTERNOS	87
8.2 RIESGOS EXTERNOS	80
8.3 PLANES DE CONTINGENCIA.	81
<b>9. PROYECCIONES FINANCIERAS</b>	<b>84</b>
9.1 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y PROYECCIÓN DE FINANCIAMIENTO	93
9.2 DETERMINACIÓN DEL FLUJO NETO DE CAJA	86
9.3 INDICADORES DE RENTABILIDAD	95
9.4 EVALUACIÓN DEL RIESGO	96
9.5 AMORTIZACIÓN	97
9.6 CASOS DE SENSIBILIDAD	99
<b>10. CONCLUSIÓN</b>	<b>92</b>
<b>11. ANEXOS</b>	<b>93</b>
ANEXO 1: MODELO DE NEGOCIOS CANVAS	93
ANEXO 2: FUERZAS DE PORTER	95
<b>12. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>98</b>

## **2. RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa Lucciano's se dedica a la fabricación de helados artesanales en dos presentaciones diferentes, la tradicional crema helada y, como novedad, ofrece paletas a base de agua o leche con diferentes combinaciones o aditivos, atendiendo el segmento de consumidores más exigentes a nivel local.

La compañía se encuentra establecida desde el año 2011 en el mercado local y hoy en día busca expandir sus fronteras y operar a nivel internacional. Dentro de los destinos en los cuales la compañía puede operar debido a una baja estacionalidad, se encuentra Emiratos Árabes Unidos, específicamente Dubai, como un mercado con alto potencial. La compañía está dispuesta a competir con las marcas ya establecidas demostrando su diferenciada propuesta de valor.

Existen dos tendencias mundiales por las cuales se ven beneficiados los productos de la compañía. En primer lugar hay una demanda latente de productos cada vez más naturales y/o artesanales, por otro lado, es cada vez mayor el interés por parte de los consumidores de conocer la procedencia de los alimentos que consumen y de este modo determinar si una empresa y su producto van en concordancia con su visión e ideales.

El objetivo de este proyecto es la exportación de paletas de helados de cuatro sabores de la empresa Lucciano's a Emiratos Árabes Unidos. Se seleccionó a este país como mercado meta debido a tres tendencias que se presentan sobre todo en el segmento de helados. La primera es que, motivado a sus altos ingresos, el consumidor emiratí está dispuesto a pagar más por un producto o servicio si este es considerado premium o de muy buena calidad. El segundo es que prefieren productos diferenciados y están abiertos a probar nuevos e innovadores sabores. La última gran tendencia es que este país de clima cálido es un destino popular de turismo y se espera que el número de visitantes siga creciendo, trayendo consigo un crecimiento en las ventas de helado.

Luego de la evaluación de diferentes parámetros, el segmento meta al que se destinan las paletas heladas es a una de las principales ciudades de Emiratos Árabes, Dubái, para la población económicamente activa entre veinticinco y sesenta y cinco años, que posee



ingresos mensuales constantes y se considera rica y exigente a la hora de elegir un producto. El número de habitantes dentro del segmento es de aproximadamente 3 millones.

La estrategia genérica de la empresa tiene foco en la exclusividad y de que el producto se perciba como un objeto singular, por el cual los consumidores estén dispuestos a pagar su valor agregado. La estrategia de inserción elegida para el mercado de Dubái es la exportación directa por medio de principales importadores/ distribuidores como los hipermercados Al Maya Group y Spinney's quienes distribuyen y comercializan las paletas para que de este modo sean consumidas por el mercado meta.

Las paletas de helado llegan al país de destino en container, por medio del transporte marítimo ofrecido por la compañía Mediterranean Shipping Company (MSC). El incoterm o condición de venta utilizado en esta operación es CIF Jebel Ali y el medio de pago internacional que se utiliza es carta de crédito con pago a sesenta días.

La compañía determinó que el precio de exportación a Dubái es de CIF USD 2,33 equivalente a DH 8,56 (dirham de los Emiratos Árabes Unidos) por paleta.

## **2.1 ABSTRACT**

Lucciano's is a company dedicated to fabricate artisan ice cream in two different formats, the classic ice cream and as a innovative concept, water-based or milk-based popsicles with different sabor combinations or additives, focused on the segment of the most exquisite consumers.

Lucciano's was established on 2011 in Argentina, and nowadays is looking forward to expand their borders. Within the destinations in which the company may operate due to low seasonality, we can found United Arab Emirates, specificcalley Dubai, with a great market potential. The company is willing to compete with the already established brands on that market and to offer its differentiated value proposition.

There are currently two global trends that benefit the products offered by the Company. First of all, the is an increasing demand for natural products and artisanal products. On the other hand, there is a latent interest from consumers to know the origin of the food they are



consuming and hence to determine if a company and its products are in accordance with their vision and ideals.

The goal of this project is to export four flavors of Lucciano's popsicles to the United Arab Emirates. We have chosen this country as our target market due to three major trends that are arising in the ice cream segment. The first one is that the emirati consumer is willing to pay more money for a product or service if this is considered as premium or high quality. The second trend is that they prefer differentiated products and are open to try new and innovative ice cream flavors. Last but not least is that this hot climate country is a popular tourism destination and the number of visitors is expected to continue growing, generating a boost on the sales of ice creams.

After having evaluated different parameters, the target segment for our popsicles is Dubai, one of the principal cities of UAE. Our target is the economically active population between twenty-five and sixty-five years that has monthly incomes and is considered rich and demanding when choosing a product. The number of citizens within the segment is approximately of 3 millions.

The company general strategy is focused on exclusivity and, that the product is perceived as a singular one, hence consumers are willing to pay more for its added value. On the other hand the chosen insertion strategy for this market, is the direct exportation through main importers and distributors such as the Al Maya Group y Spinney's, two Hypermarkets in Dubai which commercialize our popsicles to the final consumers.

The popsicles arrive at the destination country in containers, via maritime shipping offered by the company Mediterranean Shipping Company (MSC). The incoterm for sale condition used for this operation is CIF Jebel Ali. Regarding the mean of international payment, this is Letter of Credit (L/C) with payment to sixty days.

The company determined that the price of export to Dubai is CIF USD 2,33 per popsicle, which is equivalent to DH 8,56.



### **3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.**

#### **3.1 MISIÓN DE LA EMPRESA**

Lucciano's es una empresa familiar que está abocada a la producción de helado artesanal con materia prima de alta calidad y en un formato innovador que apunta a satisfacer las necesidades de un consumidor premium. A su vez, tienen como objetivo cuidar la salud de los clientes creando productos con frutas naturales, libre de emulsionantes y grasas vegetales.

#### **3.2. ANTECEDENTES DEL NEGOCIO.**

Lucciano's fue el primer proyecto de la familia Otero que nació como un simple hobby y que al poco tiempo generó exitosos resultados. Si bien la empresa nació hace pocos años, la inmediata aceptación y adhesión de los clientes al producto y las grandes perspectivas económicas para futuros períodos hicieron que la alternativa de internacionalización fuera evaluada por la compañía. Según declaraciones de los dueños gerentes existe una idea de establecer locales de la marca en Europa, específicamente Italia e Inglaterra, así como también en Estados Unidos<sup>1</sup>.

#### **3.3 FORMA DE ORGANIZACIÓN**

La forma de organización de la compañía está determinada por funciones, esto implica que el *management* de la Empresa se divide por áreas en las cuales cada una trata o se ocupa de determinadas actividades de una función específica de la corporación, se puede destacar el área de Finanzas, Marketing, Producción y en un nivel superior la gerencia directiva.

---

<sup>1</sup> Neomedia S.A.(Buenos Aires). Lucciano's: un éxito con sabor marplatense [en línea] Buenos Aires: Ahora Mar del Plata, 2017. <<https://ahoramardelplata.com.ar/luccianos-un-exito-sabor-marplatense-la-nueva-tapa-revista-central-n4120949>> [Consulta: Agosto 2018]

Este formato de división es habitual en las pequeñas y medianas empresas por su simplicidad y su facilidad para el control de todas las partes, además de que se aprovecha la posibilidad de especialización para los miembros de cada sector.

### **3.4 CUERPO DIRECTIVO Y SUS ANTECEDENTES**

Esta compañía se destaca por ser todavía una empresa familiar dirigida por sus dueños, Daniel y Christian Otero oriundos de Mar del Plata en donde se establece la casa central de Lucciano's y en donde se localiza la fábrica productora de helados.

Ambos cumplen con las tareas de oficina en tiempo completo de lunes a viernes, Christian actualmente ocupa la posición de Director General, si bien no obtuvo un título universitario cursó las carreras de Ciencias Económicas y Marketing. Pero fue su impulso emprendedor el que lo llevó por otros caminos y a desarrollar diferentes proyectos. Su experiencia laboral comenzó con la obtención de la licencia de FIFA que le permitió ahondar en el mundo deportivo y conocer muchos lugares alrededor del mundo, lo que le brindó una visión global sobre técnicas de negociación.

### **3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

La empresa está compuesta por las siguientes áreas finanzas, operaciones, comercialización, comercio exterior y compras. El departamento de finanzas se encuentra encabezado por Magalí Saez que se ocupa de evaluar y desarrollar el negocio, registrando las operaciones contables y financieras con el fin de planificar a largo plazo y prever futuras situaciones, también maneja y supervisa las responsabilidades tributarias de la empresa. Además, analiza la viabilidad de los proyectos e interactúa con los demás departamentos, a fin de garantizar el funcionamiento eficiente de la misma.

El Área de Ventas está a cargo de Karina García, quien es la encargada de diseñar junto a los demás Departamentos, la política y estrategia de ventas y llevarla a cabo tanto

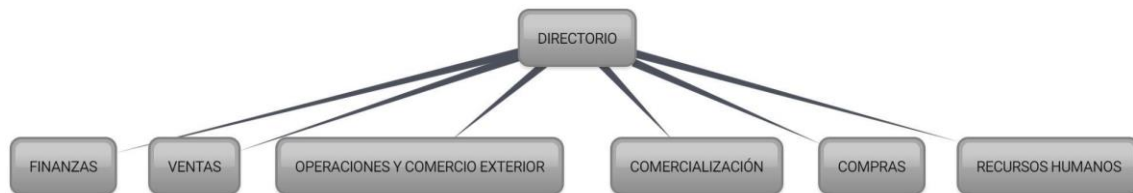
localmente como en los mercados internacionales que son aquellos a los que apunta la empresa. Además, tiene bajo su responsabilidad la búsqueda de nuevos clientes, el seguimiento y contacto con los existentes para la toma de pedidos y coordinación de los plazos de entrega, y la detección de potenciales compradores. A su vez tiene la tarea de otorgarle beneficios a los clientes en términos de financiación y plazos, conforme con la estrategia de cobro de la compañía.

El área de Operaciones y Comercio Exterior se encuentra liderada por Federico Saldivia. Se encarga de planificar y organizar la cadena de suministros; además establece una estrategia de desarrollo de productos en los mercados a los que la empresa aspira ingresar, es decir, primero evalúa que los procesos internos sean viables, para que luego las estrategias comerciales puedan llevarse a cabo. También lleva adelante todas aquellas tareas que se involucren en el proceso productivo para poder cumplir con las entregas. Por otro lado, el Departamento de Comercio Exterior tiene la responsabilidad de elaborar los pronósticos de venta, llevar el control y análisis de las misma, así como además evaluar la participación en ferias alimentarias internacionales. También diseña y dirige el sistema logístico para la exportación y se ocupa de controlar todos los eslabones de la distribución física internacional a fin de que el producto llegue en condiciones óptimas a las manos del consumidor.

En cuanto al departamento de comercialización, integrado por Florencia Heredia se encarga de buscar, identificar y analizar las oportunidades del negocio. Esto se logra a través de la investigación de mercado, que permite reconocer las necesidades, deseos y tendencias que tiene el mismo. Analiza a los posibles consumidores para identificar sus necesidades, gustos, hábitos de consumo y costumbres. Una vez reunida la información necesaria, selecciona la estrategia de marketing que sea más adecuada para satisfacer la demanda. Se implementa dicha estrategia, se controla y se evalúan los resultados obtenidos. Además, se encarga de la previsión de ventas a raíz de las expectativas del proyecto y la demanda potencial.

Dicho sector tiene como premisa, trabajar intensivamente en la fidelización del cliente publicitando la marca en diferentes canales.

Por otra parte, el área de compras integrada por Karelyn Contreras controla los procesos de abastecimiento tanto de insumos como de servicios, dispone de la ejecución del inventario de la mercadería, y asegura que haya el stock necesario para poder llevar a cabo la producción. El departamento evalúa cómo reducir costos mediante la evasión de roturas o bien buscando precios competitivos en el mercado sin renunciar a la alta calidad de los insumos.



*Fuente: Elaboración propia.*

### **3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA INTERNACIONAL.**

#### **ASESORES EXTERNOS DEL ÁREA INTERNACIONAL**

Al ser una PYME, las funciones asociadas al área internacional están distribuidas entre los diferentes departamentos. La administración de todo lo referente a ventas en el exterior está a cargo del Departamento de Ventas, el cual tiene la responsabilidad de gestionar las operaciones comerciales en los mercados en los cuales ingrese la empresa.

Por otro lado, las tareas referentes a logística y comercio internacional son manejadas por nuestros especialistas del Departamento de Comercio Exterior, quienes a su vez cuentan con el soporte de un Despachante de Aduanas para realizar los trámites pertinentes que les permite exportar el producto en tiempo y forma.

### **3.7 ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Existen varios acuerdos realizados con otras importantes compañías, como el que se logró junto con Universal Studios® para el desarrollo de un helado destinado al público infantil, el mismo es una réplica de los personajes Minions de la película animada “Mi villano favorito”.

Además, en la línea de productos *Luxury*, orientada al consumo para adultos, se creó recientemente una alianza junto a la marca internacional de whisky Jameson ®, de un diseño exclusivo que une el sabor del chocolate con la bebida alcohólica, ofreciendo un producto innovador al mercado.

También establecieron uniones a nivel local, junto a la marca argentina Havanna produciendo un nuevo sabor de crema helada inspirado en los clásicos alfajores de chocolate de la marca. Adicionalmente participan en eventos de diferentes firmas, como por ejemplo las marcas de ropa nacionales *Madness Clothing* y *Ginebra* en los que ofrecen las paletas estándares con el nombre o logo grabado de dichas empresas, lo que le brinda un plus en la personalización y posicionamiento de la compañía.

#### **4. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

El helado tal como se conoce en la actualidad, se obtiene a base de lácteos o bien de agua combinados con frutas u otros componentes tales como chocolates, dulces o frutos secos al que se le agregan endulzantes como azúcar, miel o edulcorantes; estas preparaciones se llevan al estado sólido o semisólido mediante congelación. El resultado es un alimento congelado que se sirve generalmente como postre o refrigerio dulce en las épocas de alta temperatura.

Según el Código Alimentario Argentino, los helados se entienden como: “los productos obtenidos por mezclado congelado de mezclas líquidas constituidas, fundamentalmente, por leche, derivados lácteos, agua y otros ingredientes consignados en este artículo, con el agregado de los aditivos autorizados por el Artículo 1075. El producto final presentará una textura y grado de plasticidad característicos que deberán mantener hasta el momento de

ser consumido. Los helados podrán presentarse con recubrimiento diversos tales como baños de repostería, coberturas u otros, previamente autorizados.”<sup>2</sup>

El origen del producto es incierto, algunos pueden afirmar que nació en Grecia mientras otros aseguran que son provenientes de China. Lo que sí se conoce, es que alcanzó gran popularidad y difusión en las cortes italianas traído desde el Lejano Oriente por Marco Polo; es en dicho país el que se especializó en la producción del helado creando nuevas tecnologías para el desarrollo del mismo. El consumo de este alimento se fue expandiendo rápidamente por toda Europa y también a nivel global, es por esto que en el presente se lo puede encontrar alrededor de todo el universo en diferentes versiones y con algún distintivo particular de la región donde se produce, aunque su popularidad ha hecho que las grandes cadenas estandaricen la presentación de los productos para diferentes regiones y ofrecen el mismo bien en diferentes y variados países.

El helado se consume en todas partes del mundo y abarca un mercado donde participan desde niños hasta adultos de todos los niveles socio-económicos. Se puede conseguir en cualquier rincón del planeta de diferentes gustos y presentaciones, desde aquellos con los sabores más básicos, hasta los que satisfacen a los paladares más excéntricos como por ejemplo los producidos con cubierta de oro comestible.

## **5. ANÁLISIS DE MERCADO.**

### **5.1 TENDENCIA**

Actualmente en el mundo se están manifestando varias tendencias, las cuales moldean e influyen nuestra manera de actuar y de consumir. Dos tendencias globales en alza que han impactado el estilo de vida, sobre todo en las generaciones más jóvenes son las de la demanda de productos más naturales y artesanales, y la de los llamados “compradores detectives”, las cuales están ampliamente relacionadas.

---

<sup>2</sup> ANMAT(Argentina) Código Alimentario Argentino. Capítulo XII. [en línea]. Argentina: Anmat <[http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/CAPITULO\\_XII.pdf](http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/CAPITULO_XII.pdf)> Consulta: Septiembre 2018.

Por un lado, se destaca que hoy en día la tecnología brinda un mayor acceso a información que hace pocas décadas atrás no existía, y a su vez, cada vez más el consumidor no sólo compra el producto sino lo que éste representa, su historia, y hasta la “personalidad” de la marca. Es decir, los consumidores hoy en día sienten la necesidad de investigar aquello que compran, desde el proceso de producción y dónde viene el producto, hasta las experiencias que otros han tenido al adquirirlo; de manera de poder determinar si una empresa y su producto van en concordancia con su visión e ideales. Por otro lado, la tendencia de un consumo basado en productos cada vez más naturales, fue tomando auge a medida que el llevar un estilo de vida más sano fue tomando importancia, apuntando primero a un pequeño nicho de mercado para hoy ser una directriz importante incluso en mercados masivos. Además de esto, una investigación llevada a cabo por la compañía *Kline & Company* durante el 2016<sup>3</sup>, sugiere que cada vez es mayor el número de consumidores que eligen productos Premium, incluso teniendo que pagar más por estos, siempre y cuando los mismos se perciban como naturales.

## 5.2 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA

El rubro del helado ha existido a lo largo de la historia hay competidores que se han quedado desfasados en el tiempo, por lo que han sido eliminados y otros que han ido innovando con la tecnología. En los últimos años el consumo de paletas de helado se ha incrementado en gran proporción convirtiéndolo así en una tendencia actual, lo cual lo hace atractivo para los empresario que desean expandir su negocio o invertir en un nuevo proyecto.

La industria de producción de helado proviene del sector lácteo y se caracteriza por ser parte de un mercado de gran competencia en donde participan diferentes empresas desde las locales hasta aquellas multinacionales. Esta constante rivalidad lleva a las compañías participantes a diversificar su producción y desarrollar una diferenciación para ganar la

---

<sup>3</sup> Investopedia. Study Shows Surge in Demand for 'Natural' Products [en línea]. Shoshanna Delventhal, 2017. <[www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)> [Consulta: Agosto 2018]

mayor parte de consumidores posible, también se destacan acciones referentes a la publicidad y en canales de distribución para aumentar la participación en el mercado.

En los comienzos del mercado de helados tanto en Argentina como en diferentes países subdesarrollados no se producía hielo de manera regional, sino que este se importaba de otras partes del mundo. Lo que generaba un mercado pequeño de helado, sólo algunos bares podían ofrecer refrescos helados. Con la introducción de hielos de producción local se pudieron insertar las primeras heladerías en la ciudad principalmente de la mano de inmigrantes italianos con mayor expertise en la elaboración del bien, mientras que la fabricación industrial se pudo observar desde el siglo XX.

Se deben destacar dos formatos principales encargados de la producción del bien, uno es el formato industrial encabezado principalmente por empresas multinacionales y en donde se producen los bienes de forma masiva con maquinarias especializadas y tecnología de avanzada que permite obtener un gran volumen de producción. En contrapartida, se ubica la elaboración artesanal, en dónde se destaca la utilización de materias primas de mayor calidad e ingredientes frescos pero debido a que la fabricación se realiza de forma manual se obtiene en menor proporción.

En la actualidad la industria del helado atraviesa una fase de crecimiento en el ámbito mundial y en lo que respecta al país objeto de la investigación ha recibido un importante incremento de las ventas minoristas durante el lapso de 2012 a 2016 en un 28.6%. El volumen de crecimiento para el periodo 2017 a 2021 está liderado por la categoría de yogurt helado con un aumento del 57,1%, seguido por la categoría de helado impulse con un alza de 36,9% y finalmente con un adicional de 12% se encontraría el destinado al consumo en el hogar<sup>4</sup>. Este incremento de las ventas es acompañado de un significativo aumento del consumo per cápita proyectado a nivel local como mundial y una diversificación en los canales de venta, incorporándose la oferta del bien en quioscos, supermercados, estaciones de servicio, centros comerciales además de las clásicas heladerías y cafeterías.

---

<sup>4</sup> Euromonitor International. Country report. [en línea] ICE CREAM AND FROZEN DESSERTS IN UNITED ARAB EMIRATES. EXECUTIVE SUMMARY PREVIEW 2017. <<https://www.euromonitor.com/ice-cream-and-frozen-desserts-in-the-united-arab-emirates/report>> [Consulta Agosto 2018]



De manera global, las ventas de este producto se encuentran condicionadas principalmente por la estacionalidad, tienden a ser más altas durante la época de verano alrededor del mundo. Aunque se observa una nueva tendencia a la desestacionalización en el consumo del producto, este cambio de hábito probablemente se deba a la facilidad de obtener el bien sin moverse del hogar, es decir mediante *delivery*.

El desafío actual para este mercado es la innovación del producto, el consumidor mundial se encuentra en búsqueda de nuevos formatos y variedades además de identificarse la necesidad de inyectar la versión saludable en todas las categorías, adicionalmente se conoce un gran flujo de consumidores que requieren productos libres de lactosa por ser intolerantes a la misma o sufrir de alguna alergia al lácteo.

### **5.3 DESCRIPCIÓN DEL PAÍS SELECCIONADO**

Emiratos Árabes Unidos es el mercado de destino elegido para nuestro proyecto. Cuenta con un PIB per cápita de 40.698 USD y la edad promedio de población es de 30.3 años, donde el consumidor es joven y rico.

El mercado es uno de los más dinámicos en comercio exterior y se encuentra entre los 16 principales exportadores y los 20 principales importadores mundiales de mercaderías. Los principales productos exportados son hidrocarburos, gas natural, pescado seco y dátiles e importan maquinaria, material de transporte, productos químicos y alimentos. Siendo sus principales socios comerciales Japón, India, Irán, Corea del Sur y Tailandia.

Por otro lado el emirato de Dubái es uno de los más importantes resaltando como centro económico y logístico que tiene una zona franca donde radican muchas empresas de distintos rubros. Siendo un gran centro de distribución (un *hub*) desde donde se reexportan diferentes tipos de productos a toda la región. En efecto, desde ahí se puede llegar a todo Oriente Medio, a otros países de Asia y al norte de África.

#### **5.3.I FACTORES POLÍTICOS**

Emiratos Árabes Unidos, es un Estado federal conformado por siete Emiratos independientes. Ellos son Abu Dhabi (la capital del país), Dubái, Sharjah, Ajman, Umm al-Qaiwan, y Ra's Al Khaimah. La moneda oficial es el Dirhams de Emiratos Árabes Unidos.

5

Cada uno de los siete Emiratos es regido por un Emir con poderes específicos. No hay partidos políticos, y de hecho su existencia está prohibida. El presidente de Dubái es el Emir de Abu Dhabi, el Jeque Khalifa bin Zayed Al Nahayan y el Primer Ministro el Jeque Mohammed bin Rashid Al Maktoum . Los siete Emires forman el Consejo Supremo, que es el principal órgano de gobierno, y que tiene tanto poderes legislativos como ejecutivos. Entre sus funciones podemos encontrar la ratificación de las leyes y decretos federales, la planificación de la política general y la aprobación del nombramiento del Primer Ministro.

Emiratos Árabes pertenece a la Liga Árabe, al Fondo Monetario Internacional, a la Organización de Naciones Unidas, a la Organización de Países Exportadores de Petróleo y al Consejo de Cooperación del Golfo, lo cual es un gran indicio de su apertura comercial con el resto del mundo.

### **5.3.II FACTORES ECONÓMICOS**

El crecimiento económico en los EAU sigue constante, a pesar de la crisis del petróleo del 2014 que afectó a todos los miembros de la OPEP. Esto gracias al crecimiento del turismo en el país y la estabilidad del sector bancario.

De acuerdo a las estadísticas económicas que provee el Banco Mundial, Emiratos Árabes posee los siguientes indicadores:

El Producto Interno Bruto del país para el 2017 fue de 382,575,085.09 USD y está dominado por la fortaleza económica de Abu Dhabi (60%), especialmente por su

---

<sup>5</sup> Santander Trade Portal. Emiratos Árabes Unidos: Política y Economía [en línea].  
<<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/emiratos-arabes-unidos/politica-y-economia>>  
[Consulta Septiembre 2018]

producción de hidrocarburos y el control que ejerce sobre la mayor parte de los ahorros nacionales. Los principales sectores económicos que constituyen el PBI son:

- Explotación de materias primas, petróleo: 36%
- Sector terciario (comercio internacional, transporte aéreo, turismo y actividades financieras): 44.5%
- Agricultura: 1%

Dubái contribuye con una cuarta parte del PBI y funciona como la plataforma económica de los Emiratos gracias a su moderna infraestructura portuaria y aeroportuaria.

El PBI per cápita para el 2017 fue de 40,698 USD, ocupando el puesto número 13 entre los más altos del mundo <sup>6</sup>, responde a un alto nivel de riqueza y bienestar de la población en general.

Con respecto a la Balanza comercial para el 2017 presentó un superávit de 93.556,41 millones de USD, estando las importaciones lideradas por Equipos de Radiodifusión, el oro, maquinaria, químicos y comida; y las exportaciones lideradas por los hidrocarburos y el gas natural.

Es importante destacar que al no ser un país dedicado a la agricultura y no contar con terreno apto para esta actividad, la disponibilidad de alimentos en Emiratos Árabes Unidos depende en gran medida de los productos importados, representado por un 90%<sup>7</sup> de los alimentos y bebidas del país. Asimismo, el país también funciona como re exportador de estos insumos, abasteciendo a la zona limítrofe del Golfo, países de África y también de Asia.

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano, el mismo fue de 0,84 /1 en el 2015, considerado un puntaje bastante alto. El IDH tiene en cuenta tres variables: la vida larga y saludable, los conocimientos y el nivel de vida digno. Por lo tanto, en este índice influyen

---

<sup>6</sup> Central Intelligence Agency. The World Factbook [en línea].United Arab Emirates. <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ae.html>> [Consulta Septiembre 2018].

<sup>7</sup> Diario del exportador (Perú). El mercado de alimentos en Emiratos Árabes Unidos [en línea]. Perú: Víctor Mondragón, 2018  
< [https://www.diariodelexportador.com/2014/12/mercado-de-alimentos-en-emiratos-arabes\\_2.html](https://www.diariodelexportador.com/2014/12/mercado-de-alimentos-en-emiratos-arabes_2.html) > [Consulta: Agosto, 2018 ]

indicadores como la esperanza de vida de la población, que es de 77,1 años, la tasa de mortalidad de 1,59%, y el PBI per cápita mencionado previamente.

Emiratos Árabes Unidos se encuentra en el 21° puesto de los 190 que conforman el ranking *Doing Business* de 2018, el cual clasifica a los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. De este informe sobresale que en lo que se refiere al comercio transfronterizo y en base a la medición de tiempo y trámites asociados a la logística de importación y exportación de bienes UAE se encuentra en la 91° posición mundial. Esto es en consecuencia a diferentes indicadores, siendo uno de los más importante el tiempo estimado en la frontera, de 54 horas, obteniendo la documentación necesaria en aproximadamente 12 horas.

Por otro lado el Índice de Competitividad para el 2017 fue de 5,3 puntos. Este índice demuestra la utilización de los recursos de un país y la capacidad que tiene para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad. Dubái se encuentra en la posición 17° entre los 137 estados participantes, siendo factores claves para esta evaluación el bajo índice de inflación, el acceso a la financiación y los bajos niveles de inestabilidad política.

Los Emiratos Árabes Unidos mantienen una economía de libre mercado, y forman uno de los Estados más estables y seguros de la región, lo que convierte a este país en el principal centro comercial y en la segunda economía de la región.

Por su lado, Dubái ofrece a los comerciantes e inversores todas las ventajas de una economía altamente desarrollada. Su infraestructura y servicios son conformes a los estándares internacionales más altos, facilitando eficacia, calidad y servicio.

### **5.3.III FACTORES LEGALES Y COMERCIALES**

Conforme un estudio del *World Economic Forum* (WEF), Emiratos Árabes Unidos tiene las barreras más bajas al comercio entre los países del Consejo de Cooperación del Golfo (CCG). El arancel común para los países del CCG es del 5% del valor CIF para la mayoría

de los productos (no incluye productos agrícolas). Por otro lado la tarifa común de aduanas es del 4% del valor CIF de los bienes o servicios.

Dentro del ámbito legal para iniciar y operar una compañía situada en el país la forma legal estándar es la de Sociedad de Responsabilidad Limitada cuyos procedimientos son cuatro, con un promedio de ocho días y que además no tiene un mínimo de capital requerido.<sup>8</sup> Sin embargo si el demandante de este trámite es mujer, además de cumplir con los requerimientos regulares, debe incluir el consentimiento del esposo por escrito, dónde éste le permite dejar el hogar marital.

Los contratos pueden celebrarse tanto en inglés como en árabe, sin embargo si se desea presentarlo ante un tribunal el mismo debe estar escrito en árabe. Además es sumamente importante para la cultura emiratí que las obligaciones de las partes estén claramente definidas en el arreglo comercial.

### **5.3.IV FACTORES SOCIOCULTURALES**

Los Emiratos Árabes tienen una población de 9.156.963 de personas, de los cuales un 88% son extranjeros, un número muy significativo que lo convierte en el país con el mayor porcentaje de inmigrantes del mundo y uno de los países más cosmopolita donde conviven cerca de 200 nacionalidades diferentes. Además, la tasa de crecimiento poblacional es del 4% anual, lo cual representa un aumento significativo en los habitantes de la región. A su vez, la población de Dubái es de 2.976.455<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Santander Trade Portal. Emiratos Árabes Unidos: Operar un negocio [en línea]. <<https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/emiratos-arabes-unidos/operar-un-negocio?>> [Consulta Septiembre 2018]

<sup>9</sup> Gobierno de Dubái (Dubái). Population Bulletin Emirate of Dubai [en línea]. Dubái: Centro de estadísticas de Dubái, 2018  
<<https://www.dsc.gov.ae/Publication/Population%20Bulletin%20Emirate%20of%20Dubai%202017.pdf>> [Consulta: Agosto, 2018 ]

La tasa de desempleo es una de las más bajas de Oriente Próximo (3,6%), pero su dependencia de los trabajadores extranjeros es tan grande (más del 85% de la mano de obra) que se ha lanzado una política de "emiratización" para estimular el empleo local.

Con respecto a la religión, el islam está estrechamente vinculado a la sociedad de los Emiratos Árabes (un 77.6% de la población practica la religión islámica, y el porcentaje restante se divide en catolicismo, budismo y judaísmo entre las principales). Dubai es la sociedad árabe más abierta con respecto a su cultura, sin embargo al igual que en el resto del país, predomina la religión musulmana.

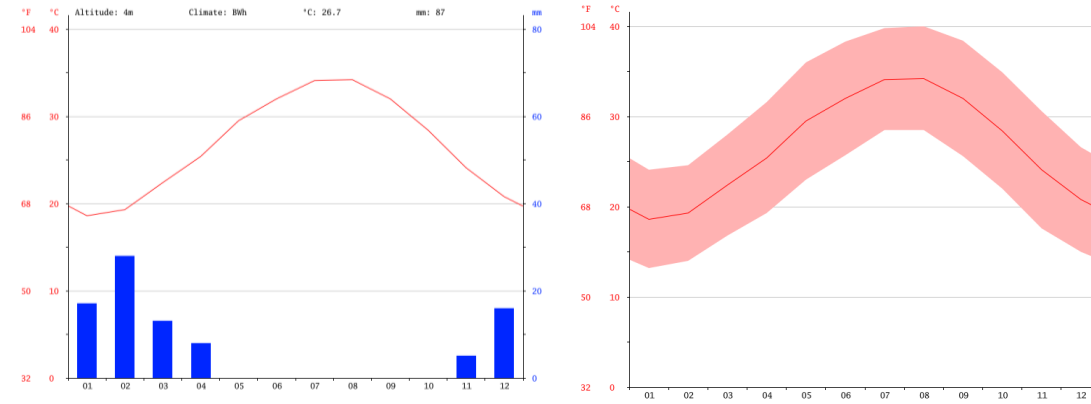
El Ramadán representa un mes sagrado para los musulmanes marcado por la oración, el ayuno y la caridad. El consumo de muchos productos decrece ya que no se ingiere ningún alimento o bebida desde el amanecer hasta el atardecer y de hecho se cierran los restaurantes durante el día para realizar los actos religiosos. Sin embargo al ser Dubai una ciudad tan cosmopolita la autoridades permiten que los restaurantes y hoteles sirvan comida durante todo el día.

### **5.3.V FACTORES ECOLÓGICOS**

El ecosistema de Emiratos Árabes Unidos es desértico y por ende sus recursos naturales son restringidos. Las temperaturas son altas durante todo el año, las lluvias escasean, y según la clasificación de Köppen-Geiger la temperatura promedio es de 26.7 ° C<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup>Clima-Data ORG (Emiratos Arabes) *Clima Emiratos Árabes -Dubai*. [En línea] Emiratos Arabes:Clima Data, 2018. < <https://es.climate-data.org/country/70/>> [Consulta, Septiembre 2018]



Fuente: Climate- Data.ORG

Aunque este país ocupa el séptimo lugar como mayor productor de energía del mundo, posee un límite de producción de petróleo impuesto por la OPEP de 2.223 millones de bbl/d (barriles).

Por otro lado tiene una de las tasas más altas de consumo de energía per cápita, que continúa en crecimiento, motivado en parte por su clima extremo que hace que se requiera una gran cantidad de electricidad para que los productos electrónicos funcionen correctamente. Es por esto que el país se encuentra invirtiendo en plantas de energía nuclear con el fin de diversificar sus fuentes de energía y así poder lograr un desarrollo más sostenible.<sup>11</sup>

#### 5.4 MERCADO META. SEGMENTACIÓN, MEDICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL MISMO

Geográficamente el mercado meta para este plan de exportación se encuentra dentro de los Emiratos Árabes Unidos, puntualmente se enfocará en el emirato de Dubái, el cual tiene

<sup>11</sup> Eumed. Revista: DELOS Desarrollo Local Sostenible ISSN: 1988-5245 [en línea]. Un futuro medioambiental incierto para los emiratos árabes unidos. Oscar Gallego Pérez <<http://www.eumed.net/rev/delos/24/residuos.html>>. [Consulta Septiembre 2018]

una superficie de 4.114 km<sup>2</sup> y cuenta con aproximadamente 3 millones de habitantes, esto representa un 32% de la población de los Emiratos.

La población se encuentra dentro de los 25 a 65 años, ambos sexos, aunque existen investigaciones en donde se observa mayor consumo por parte de las mujeres. Este rango corresponde a 2 millones de habitantes, que representa el 73% de la población de Dubai.

La marca se dirige a personas activas en el ámbito laboral con ingresos mensuales constantes. Estos pueden ser de cualquier nacionalidad ya que, debido al gran afluente de turistas y al ser una ciudad cosmopolita logrará aprovechar la amplitud de diversidad cultural para la inserción del producto. Dicho segmento debe contar con un ingreso medio-alto, ya que el helado ofrecido estará destinado a posibles consumidores que buscan calidad superior y un bien de categoría Premium.

Sobre la segmentación psicográfica, el estudio trabajará sobre aquellos posibles consumidores en búsqueda de un estilo de vida lujoso y exclusividad, es decir, se enfocará en los grupos socioeconómicos ABC1 y 2. También estudiará el nicho de productos saludables, siguiendo la tendencia actual, de alimentos orgánicos y libres de conservantes para una mejor calidad de vida.

## **5.5 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO. POTENCIAL DE MERCADO**

La mayoría de los consumidores en Dubai son personas jóvenes y de alto poder adquisitivo, gastan un gran parte de su ingreso en vivienda (41% aproximadamente), en lo que respecta a comida y bebida, consideramos alrededor de un 13.9% y finalmente una estimación de 9.3% en transporte.

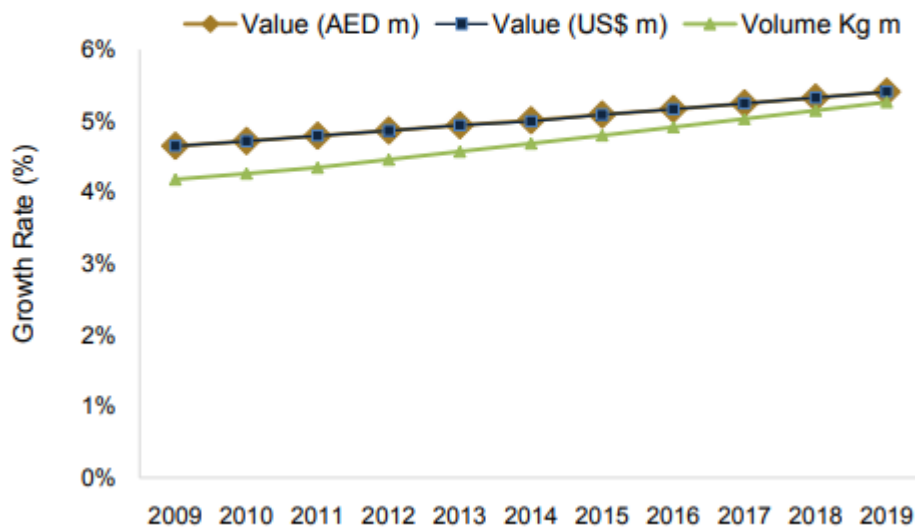
Los emiratíes son muy exigentes en la elección de sus compras; sin embargo, la durabilidad de los productos no es de gran importancia para ellos, dado a que están dispuestos a comprar un nuevo producto en un periodo de tiempo relativamente corto. Poseen gran predilección por artículos de marcas prestigiosas y de lujo.



Debido al clima, la fuerte escasez de agua y la falta de tierras de cultivo contienen una producción nacional insuficiente razón por la cual hablamos de una fuerte dependencia a las importaciones.

En lo que se refiere al consumo per cápita de helados en los Emiratos Árabes Unidos fue de 1,7 litros en 2016<sup>12</sup> y considerando que se espera que la categoría de helado impulsivo aumente en 36.9% a una tasa de crecimiento anual compuesto de 8.2% de 2017 a 2021<sup>13</sup>, la empresa se encuentra con un mercado con gran potencial para el consumo del producto.

**Market value (AED m and US\$ m) and volume growth of the UAE's Ice Cream market, 2009–2019**



Fuente: Consumer and Market Insights<sup>14</sup>

<sup>12</sup>Gulf News (Dubái). For ice cream vendors, the scoops can get bigger [en línea]. Dubái: Gulf News, 2016. <<https://gulfnews.com/business/sectors/retail/for-ice-cream-vendors-the-scoops-can-get-bigger-1.1680650>> [Consulta, Agosto 2018]

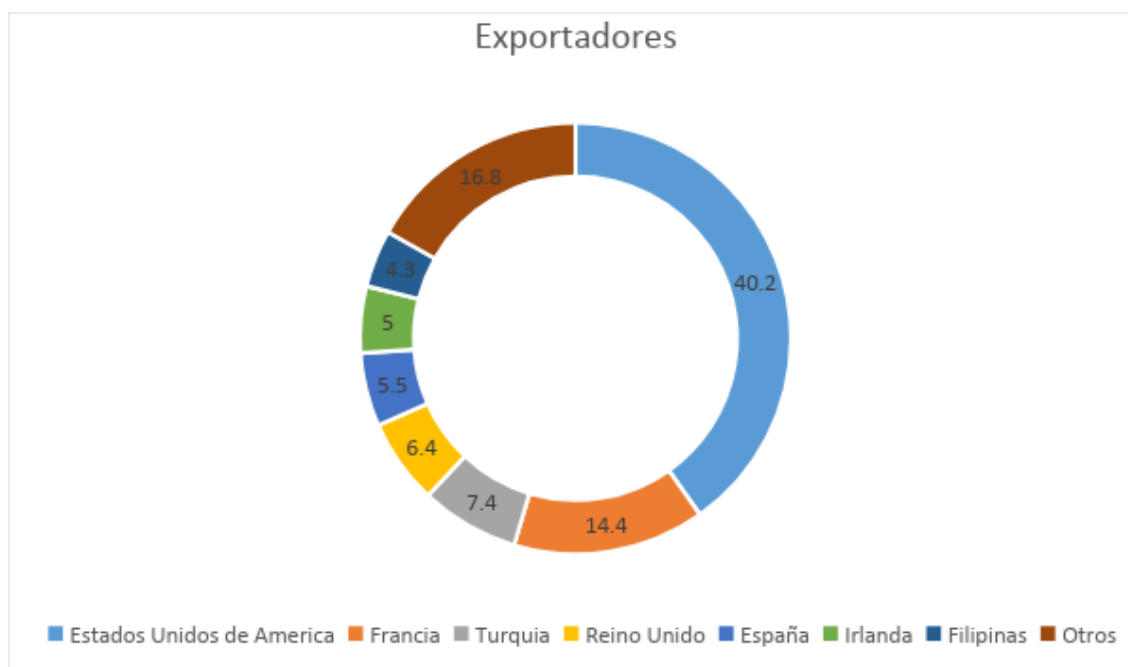
<sup>13</sup> Agriculture and Agri-Food Canada (Canadá). Sector Trend Analysis - Ice Cream Trends in the United Arab Emirates. Trabajo de investigación]. Canadá. Julie Acheson, 2018 < <http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/international-agri-food-market-intelligence/sector-trend-analysis-ice-cream-trends-in-the-united-arab-emirates/?id=1524255624169> >. [Consulta, Agosto,2018]

<sup>14</sup> Market search (Canada). Consumer and Market Insights: Ice Cream Market in the UAE [En línea]. Canada: Market Search, 2015. <<https://www.marketresearch.com/product/sample-9053587.pdf>> [Consulta, Agosto 2018]

## 5.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Emiratos Árabes importó 45.524 millones de dólares en 2017, que representan en las importaciones mundiales del producto el 1.2%.<sup>15</sup>

El principal exportador a Emiratos Árabes es Estados Unidos con una participación del 40,2% de las importaciones de helado a Emiratos, en segundo lugar, se ubica Francia con un 14,4%, seguido por Turquía que participa en un 7.4% y en cuarto lugar Reino Unido con 6,4% de participación.

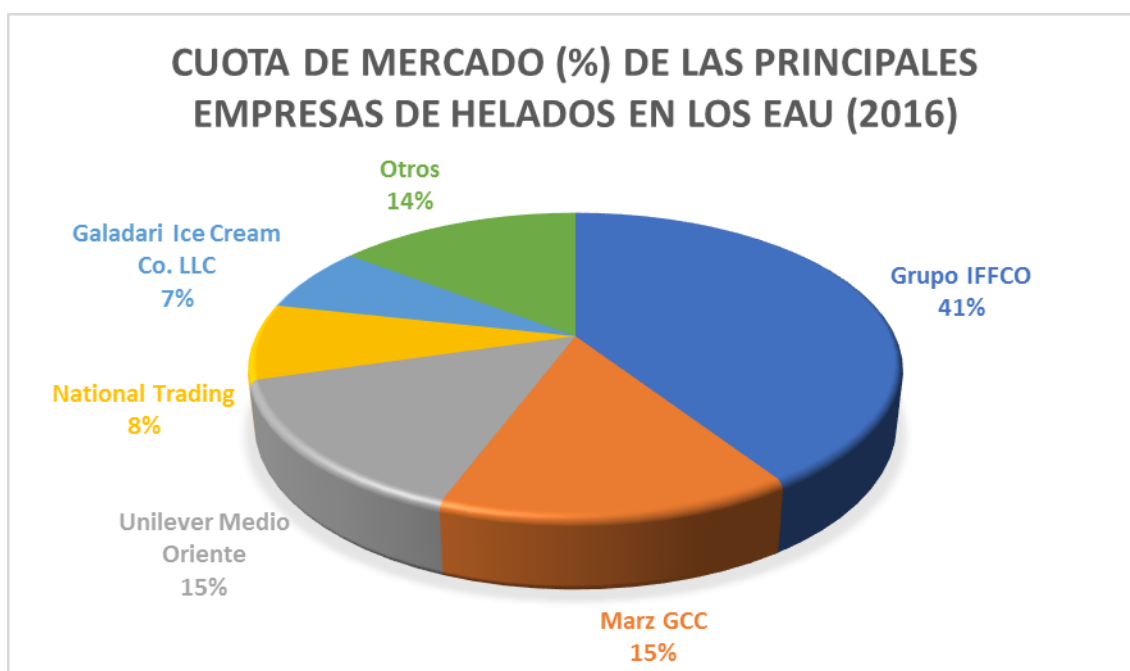


*Elaboración propia- Datos proporcionados por Trade Map.*

<sup>15</sup> International Trade Center (Ginebra) Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Emiratos Árabes Unidos [En línea]. Suiza: Trade Map, 2017.  
<[https://trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|784|||210500||6|1|1|1|1|2|1](https://trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|784|||210500||6|1|1|1|1|2|1)> [Consulta: Agosto, 2018 ]

La categoría de paletas de helado fue las más grande en valor de venta en 2016, representando un 52,6% de las ventas totales.<sup>16</sup> La mayoría de estos helados se venden en pequeñas tiendas de comestibles y el resto en supermercados o hipermercados.

Las principales marcas que lideran el sector son London Dairy del Grupo IFFCO con una cuota de mercado del 41,6 %, seguida de Galaxy de Marz GCC con 14,9% y Ben & Jerry de Unilever Medio Oriente con el 14,7%, que es una de las marcas con más impulso en los últimos años y la cual experimentó un crecimiento del 21,5% anual.



Fuente: Elaboración propia- Datos proporcionados por Agricultura y agroalimentación de Canadá<sup>17</sup>

## 5.7 BARRERAS DE ACCESO AL MERCADO.

<sup>16</sup> Agriculture and Agri-Food Canada (Canadá). Sector Trend Analysis - Ice Cream Trends in the United Arab Emirates. Trabajo de investigación]. Canadá. Julie Acheson, 2018 <<http://www.agr.gc.ca>>. [Consulta, Agosto,2018]

<sup>17</sup> Canadean (Canadá). Consumer and Market Insights: Ice Cream Market in the UAE. [Trabajo de investigación]. Canadá. Canadean, 2015 <CS1965MF> [Consulta, Agosto 2018]

Los EAU junto a los 5 países del Golfo formaron el Consejo de Cooperación del Golfo, CCG (Arabia Saudita, Bahrein, Qatar, Kuwait, Omán y EAU) estableciendo un mercado común, y unificando el arancel externo aplicable a terceros países.<sup>18</sup>

Los productos que entran en un país pueden moverse libremente sin arancel a otro país del CCG.

El arancel que se establece para las paletas heladas de origen Argentina es del 5%.

Los trámites aduaneros se han logrado agilizar y automatizar con *e-customs*<sup>19</sup>, los importadores se registran mediante el sistema de despacho electrónico lo que permite acortar los tiempos de los trámites. Por otro lado, las aduanas federales están poniendo en práctica un sistema de unificación de criterios de las prácticas aduaneras con el fin de armonizarlas.

De las barreras no arancelarias al comercio se destacan:

- La solicitud de certificados de origen.
- Doble imposición de aranceles.

Para la realización de las actividades de importación o de exportación en territorio aduanero de los EAU, es necesario disponer de una licencia comercial y un código de comerciante.

Por eso antes de importar cualquier producto alimenticio, el importador debe asegurarse:

- Estar registrado en la página del gobierno de Dubái: el registro incluye la presentación de una solicitud electrónica desde el sitio web de [www.dm.gov.ae](http://www.dm.gov.ae) y luego un representante de la compañía debe acudir a la oficina de atención al cliente de DM Karama y presentar la copia de la licencia, número de solicitud del registro y el sello oficial de la empresa.

El solicitante debe ser un nacional de los EAU o la empresa debe contar con un 51% de capital nacional.

---

<sup>18</sup> Sistema integrado de información de comercio exterior (Lima). Guía de mercado Emiratos Árabes Unidos [En línea ]. Lima: PromPeru, 2014.  
<<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/311113340radA4905.pdf> > [Consulta: Agosto, 2018 ]

<sup>19</sup> Ministerio de Economía del Gobierno de EAU (Dubai). UAE Import and Export Guide [En línea ]. Dubai : Motivate, 2017  
<<http://www.economy.gov.ae/Publications/UAE%20Imports%20and%20Exports%20Guide.pdf> > [Consulta: Agosto, 2018 ]

- Se debe registrar en el Programa del sistema de Importación y reexportación de comida (FIRS)<sup>20</sup> que pertenece a la sección del control del comercio de Alimentos para registrarse se necesita: la inscripción en el gobierno electrónico, presentación de una copia de la licencia comercial de la compañía, correo electrónico de la compañía, número de casilla postal, nombre y número del representante de la compañía, detalles de la ubicación del almacén de la compañía y número telefónico.
- Para la aprobación de la etiqueta del alimento envasado se requiere: presentar una solicitud electrónica a través de FIRS. Cada etiqueta debe contener lo siguiente: nombre de la marca, nombre del producto, ingredientes, fecha de producción y vencimiento, nombre del fabricante e importador, país de origen, código de barras, número de lote, el idioma de la etiqueta deberá ser en árabe, condiciones de almacenamiento, información nutricional.
- Se debe enviar muestras de cada producto alimenticio y su etiqueta a la sección de estudios y planificación de alimentos en Karama.
- Cada etiqueta de alimento debe ser estudiada por el Departamento de Control de Alimentos.
- La compañía debe seguir la operación y realizar un pago electrónico y luego se recibe la aprobación de la Oficina de Estudios y Planificación de Alimentos en Karama. Se debe tener en cuenta que la distribución de mercancías importadas solo la pueden llevar a cabo agencias comerciales que sean propiedad de nacionales de los EAU o de empresas que sean propiedad exclusiva de nacionales de los EAU. Las agencias comerciales deben inscribirse en el Registro de Representantes Comerciales del Ministerio de Economía. Luego, tienen que firmar un acuerdo de distribución entre un proveedor extranjero y una agencia local que esté registrada otorgándole los derechos exclusivos para importar o distribuir las mercancías en la zona establecida en el acuerdo. Ese acuerdo de distribución sólo podrá rescindirse si el proveedor extranjero o el importador pueden presentar "una razón material que justifique su resolución o no renovación".

---

<sup>20</sup> Gobierno de Dubái (Dubái). Import and re-export requirements for foodstuff [en línea]. Dubái: Departamento de control de alimentos, 2013  
<[http://www.foodsafe.ae/pic/requirements/Food\\_Import\\_and\\_Re-export\\_Requirements\\_Eng.pdf](http://www.foodsafe.ae/pic/requirements/Food_Import_and_Re-export_Requirements_Eng.pdf)>[Consulta: Septiembre, 2018 ]

## 5.8 PRONÓSTICO DE VENTAS.

Si bien el consumo per cápita de helados en Emiratos Árabes Unidos es mucho más bajo que en países como en Estados Unidos, Nueva Zelanda y Australia, el mercado de helados en esta Nación creció un 4.8% 2009 al 2014 y para el 2019 se espera que crezca un 5.1% <sup>21</sup>, es decir, se refleja un crecimiento moderado pero constante, lo que hace que el mercado al que apuntamos sea de gran viabilidad.

Por otro lado, en cuanto al consumo de helado se espera que crezca a 12.6 millones de KG para el 2019, es decir un 4.8% con respecto al manifestado en 2014 de 10 millones de Kg. Para el helado de impulso específicamente se pronostica un consumo de 2,4 millones de kg con una tasa compuesta de crecimiento anual de un 5.8% con respecto a otras categorías. <sup>22</sup>

**Market Volume, forecast Compound Annual Growth Rate, 2014-2019**

	Market Volume 2014 (Kg Million)	CAGR 2014-2019
Take-home and Bulk Ice Cream	4.2	5.6%
Artisanal Ice Cream	3.5	3.0%
Impulse Ice Cream - Single Serve	2.4	5.8%

Fuente: Canadean<sup>23</sup>

Para el 2016 las ventas totales de helado alcanzaron un total de USD 107.4 millones, siendo la categoría de “*take-home*” la líder en ventas hasta el 2015, y en 2016 teniendo un alza las correspondientes al helado de impulso. Además, en el gráfico se puede observar que, en

<sup>21</sup> Canadean (Canadá). Consumer and Market Insights: Ice Cream Market in the UAE. [Trabajo de investigación]. Canadá. Canadean, 2015 <CS1965MF> [Consulta, Agosto 2018]

<sup>22</sup> Canadean (Canadá). Consumer and Market Insights: Ice Cream Market in the UAE. [Trabajo de investigación]. Canadá. Canadean, 2015 <CS1965MF> [Consulta, Agosto 2018]

<sup>23</sup> Canadean (Canadá). Consumer and Market Insights: Ice Cream Market in the UAE. [Trabajo de investigación]. Canadá. Canadean, 2015 <CS1965MF> [Consulta, Agosto 2018]

cuanto a la tasa de crecimiento, de 2012 al 2016 la categoría líder estuvo representada por la categoría de helado a comercializar.<sup>24</sup>

**Historical ice cream retail value sales in the UAE, US\$ millions**

Category	2012	2013	2014	2015	2016	*CAGR (%) 2012-2016
Total ice cream	83.5	89.9	97.0	102.4	107.4	6.5
Impulse ice cream	37.2	42.7	48.3	52.4	56.5	11.0
Take-home ice cream	46.1	47.0	48.4	49.5	50.4	2.3
Frozen yoghurt	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	31.6

**Source:** Euromonitor, 2017. \* CAGR = Compound Annual Growth Rate

*Fuente: Agriculture and Agri-Food Canada<sup>25</sup>*

En cuanto a las ventas pronosticadas para los próximos años, se puede observar que la categoría de helado de impulso es la que tendrá mayor valor en millones de dólares, manteniendo un crecimiento sostenido y la tendencia presentada durante el 2016.

**Forecasted ice cream retail value sales in the UAE, US\$ millions**

Category	2017	2018	2019	2020	2021	*CAGR (%) 2017-2021
Total ice cream	113.0	120.5	127.5	134.5	142.0	5.9
Impulse ice cream	60.7	65.9	71.2	77.0	83.1	8.2
Take-home ice cream	51.6	53.9	55.4	56.5	57.8	2.9
Frozen yoghurt	0.7	0.8	0.9	1.0	1.1	12.0

**Source:** Euromonitor, 2017.  
\* CAGR = Compound Annual Growth Rate

*Fuente: Agriculture and Agri-Food Canada<sup>26</sup>*

<sup>24</sup> Agriculture and Agri-Food Canada (Canadá). Sector Trend Analysis - Ice Cream Trends in the United Arab Emirates. Trabajo de investigación]. Canadá. Julie Acheson, 2018 <<http://www.agr.gc.ca>>. [Consulta, Agosto,2018]

<sup>25</sup> Agriculture and Agri-Food Canada (Canadá). Sector Trend Analysis - Ice Cream Trends in the United Arab Emirates. Trabajo de investigación]. Canadá. Julie Acheson, 2018 <<http://www.agr.gc.ca>>. [Consulta, Agosto,2018]

<sup>26</sup> Agriculture and Agri-Food Canada (Canadá). Sector Trend Analysis - Ice Cream Trends in the United Arab Emirates. Trabajo de investigación]. Canadá. Julie Acheson, 2018 <<http://www.agr.gc.ca>>. [Consulta, Agosto,2018]

Además de esto, se espera que para el 2019 la cuota de mercado del helado de impulso se incremente en un 2,7% con respecto al helado artesanal o al helado de granel, y el *take-home* o para comprar y llevar a casa.

Asimismo, el helado de impulso es el de más alto valor si se lo compara con el de granel o *take-home*, registrando un precio promedio por kg de USD 19.9 para el 2014.

**Average category level prices (AED) in the UAE's Ice Cream market, 2014**

Category	Average Price/ Kg (AED) 2014	Average Price/Kg (USD) 2014
Artisanal Ice Cream	65.3	17.8
Impulse Ice Cream - Single Serve	73.0	19.9
Take-home and Bulk Ice Cream	26.1	7.1

*Fuente: Canadean<sup>27</sup>*

Vinculando el crecimiento de la venta de helado de la categoría Impulse en el mercado emiratí se proyecta una inserción de manera creciente a mediano plazo. Para la exportación se tomarán órdenes de un contenedor de 20 pies, el cual a su vez contiene 30.000 unidades. El primer año la venta empieza en el segundo semestre, tomando en consideración los tiempos de preparación previa que necesita el proyecto, las certificaciones y negociaciones con los importadores, ese periodo arroja un total de 60.000 unidades. El segundo y tercer año del proyecto se mantienen con la misma frecuencia de venta, con la idea de que la marca se posicione bien en el mercado antes de incrementar el volumen, lo cual muestra un total de 90.000 unidades por cada año. A partir del cuarto año se pronostica un crecimiento de un contenedor cada dos meses, el público ya conoce la marca y la considera parte importante entre sus productos de consumo, totalizando así 120.000 paletas. Para el quinto año se estima que el mercado ya siente gran confianza, atracción y fidelidad con la marca, las paletas de helados se han convertido entre una de sus primeras opciones de compra, lo

<sup>27</sup> Canadean (Canadá). Consumer and Market Insights: Ice Cream Market in the UAE. [Trabajo de investigación]. Canadá. Canadean, 2015 <CS1965MF> [Consulta, Agosto 2018]



cual le permite a la marca vender un contenedor cada un mes, esto arrojaría 180.000 unidades para el 2023.

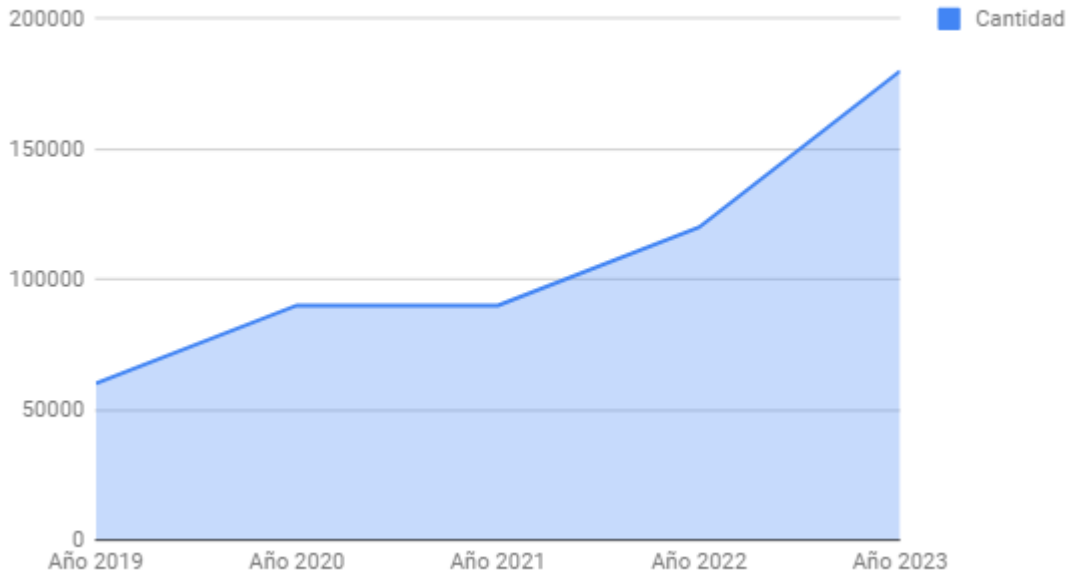
Es importante resaltar que Emiratos, al ser un país árabe, se ve afectado por la época del Ramadán donde la venta tiende a bajar en pequeñas proporción y por otro lado, el país se paraliza y al nivel logístico y administrativo, por este motivo las ventas planteadas se adaptan a este mes, el cual varía de acuerdo al año, para prevenir un quiebre en stock la estrategia utilizada es duplicar la cantidad de contenedores previo a las festividades, las paletas al tener un periodo de vida de 12 meses, lo que permite almacenarlas y distribuir las en el momento necesario, de esta forma se logra satisfacer la demanda sin que se produzcan quiebres.

	Ventas proyectadas a 5 años									
	2019		2020		2021		2022		2023	
	Local	Exportacion	Local	Exportacion	Local	Exportacion	Local	Exportacion	Local	Exportacion
Enero	140,040		144,241		148,568		153,025	30,000	157,616	30,000
Febrero	140,040		144,241		148,568		153,025		157,616	30,000
Marzo	140,040		144,241		148,568		153,025	30,000	157,616	
Abril	140,040		144,241	30,000	148,568	30,000	153,025		157,616	
Mayo	140,040		144,241		148,568		153,025		157,616	
Junio	140,040		144,241		148,568		153,025		157,616	30,000
Julio	140,040		144,241		148,568		153,025		157,616	
Agosto	140,040	30,000	144,241	30,000	148,568	30,000	153,025		157,616	30,000
Septiembre	140,040		144,241		148,568		153,025	30,000	157,616	
Octubre	140,040		144,241		148,568		153,025		157,616	30,000
Noviembre	140,040		144,241		148,568		153,025		157,616	
Diciembre	140,040	30,000	144,241	30,000	148,568	30,000	153,025	30,000	157,616	30,000
<b>TOTAL</b>	<b>1,680,480</b>	<b>60,000</b>	<b>1,730,894</b>	<b>90,000</b>	<b>1,782,821</b>	<b>90,000</b>	<b>1,836,306</b>	<b>120,000</b>	<b>1,891,395</b>	<b>180,000</b>
<b>Total acumulado</b>		<b>60,000</b>	<b>1,730,894</b>	<b>150,000</b>		<b>240,000</b>		<b>360,000</b>		<b>540,000</b>
<b>Vental Total</b>	<b>1,740,480</b>		<b>1,820,894</b>		<b>1,872,821</b>		<b>1,956,306</b>		<b>2,136,306</b>	
<b>Venta de exportación/USD</b>		<b>139,800.00</b>		<b>209700</b>		<b>209700</b>		<b>279600</b>		<b>419400</b>
<b>Venta local/ USD</b>		<b>\$5,268,328.33</b>		<b>\$4,273,327.69</b>		<b>\$3,353,713.83</b>		<b>\$2,701,741.08</b>		<b>\$2,028,977.06</b>

Fuente: Elaboración Propia - El Diario<sup>28</sup>

<sup>28</sup> El Diario (España). *Ramadán en los próximos años*. [En línea]. España: El Diario, 2015. [https://www.eldiario.es/viajarahora/Viajar-paises-islamicos-Ramadan-Cuando-Ramadan-When-is-Wenn-Lorsque-le-2015-2016-2017-2018-2020-20121-2022-2023-2024-2025-2026-2027-2028-2029-2030-2031-ayuno-cinco-pilares-Islam-profeta-mahoma-Muhamad-Muslims-musulmanes-costumbres-consejos-viajar-hospitalidad\\_0\\_375862896.html](https://www.eldiario.es/viajarahora/Viajar-paises-islamicos-Ramadan-Cuando-Ramadan-When-is-Wenn-Lorsque-le-2015-2016-2017-2018-2020-20121-2022-2023-2024-2025-2026-2027-2028-2029-2030-2031-ayuno-cinco-pilares-Islam-profeta-mahoma-Muhamad-Muslims-musulmanes-costumbres-consejos-viajar-hospitalidad_0_375862896.html) [Consulta, Agosto 2018]

### Proyección de ventas de paletas de helado en Dubai



Fuente: Elaboración propia

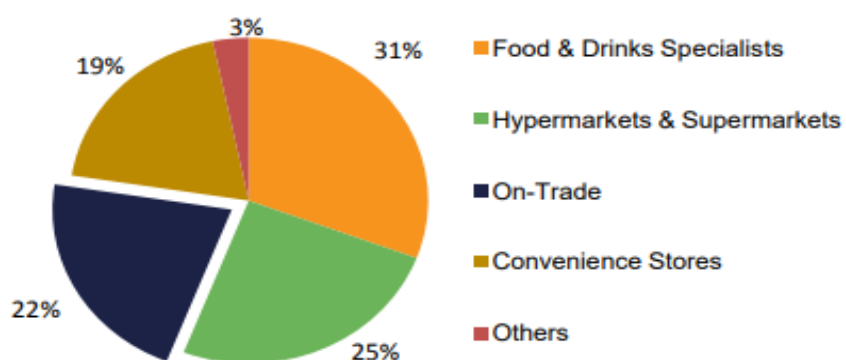
### 5.9 ESTRATEGIA GENÉRICA.

Dubái es reconocida internacionalmente como un Emirato de lujos, excentricidades y exclusividades y es por ello que el producto que se introduzca en el mercado debe estar marcado por un fuerte distintivo, una estrategia genérica de diferenciación implica que el producto ofrecido al mercado se caracteriza por ser exclusivo y los consumidores lo perciban como un objeto singular, algo no consumido antes, es por esto que están dispuestos a pagar más que los productos competidores con tal de adquirirlo, en esta estrategia la empresa apunta a ser líder del mercado y el icono referencial de la categoría, el producto debe ir acompañado de fuertes campañas de marketing que exploten comunicacionalmente sus características.

Existen distintos atributos que hacen que un producto se denomine como diferenciador, en nuestro caso las paletas de helado que se exportarán a Dubái ofrecen calidad reconocida y diseño innovador. Los helados argentinos han sido reconocidos como uno de las mejores de la región y compiten a nivel internacional lo cual permite posicionarse con un sello de calidad en el resto de los países. Por otro lado, Lucciano's se enfoca no solo en lo saludable de su helado sino también en los detalles de su imagen, desde la forma de la paleta hasta el *packing*.

Dado el valor de estos productos en el mercado la estrategia diferenciadora se basa en bajos volúmenes, pero con altos márgenes, permitiendo de esta forma que el helado *impulse* se comercialice para un segmento específico y segmentando los lugares de venta, es por ello que la metodología de distribución es *on trade* la cual se basa en asignar la mercadería por medio de los canales relacionados con su consumo directo. El producto a exportar en esta categoría representa un 22% comparativamente con el resto de los canales de Emiratos Árabes, este número simboliza una gran oportunidad de mercado<sup>29</sup>. Los *retailers* con mayor posicionamiento en el Emirato y donde se puede comercializar de manera efectiva el producto son Al Maya Group, *Spinney's*, Lulu y Safeer, es importante que al ingresar a un mercado nuevo la marca vaya de la mano con empresas reconocidas a lo largo del tiempo<sup>30</sup>.

## Key distribution channels – Impulse Ice Cream – Single Serve



<sup>29</sup> Canadean (Canadá). Consumer and Market Insights: Ice Cream Market in the UAE. [Trabajo de investigación]. Canadá. Canadean, 2015 <CS1965MF> [Consulta, Agosto 2018]

<sup>30</sup> Canadean (Canadá). Consumer and Market Insights: Ice Cream Market in the UAE. [Trabajo de investigación]. Canadá. Canadean, 2015 <CS1965MF> [Consulta, Agosto 2018]

## 5.10 ESTRATEGIA DE INSERCIÓN

El producto a comercializar se realiza por medio de la exportación directa, la cual se basa en que la empresa Lucciano's producirá la mercadería en su Planta de la ciudad de Mar del Plata, y se encargará de entregar los productos en el país de destino, manteniendo relación directa con importadores, que a su vez son mayoristas y distribuidores. El incoterm utilizado en esta operación es CIF, lo que implica que el vendedor es responsable de hacer llegar la mercancía al puerto Jebel Ali, así como también del flete internacional y del seguro. La relación comercial con los compradores emiratíes se construye en el tiempo, es por ello que es fundamental mantener relaciones comerciales a largo plazo, resguardando un flujo de comunicación empático y negociaciones de ganar - ganar.

## 5.11 FODA

### **FORTALEZAS.**

- Producto reconocido de alta calidad.
- Personal comprometido y capacitado para la producción.
- Estructura organizacional ideal para la operación.
- Producto diferencial gracias a su diseño innovador.
- Mercadería de larga vida útil.
- Costos bajos, con altos márgenes de venta.

### **OPORTUNIDADES.**

- No existe estacionalidad dado el clima cálido durante todo el año.

---

<sup>31</sup> Canadean (Canadá). Consumer and Market Insights: Ice Cream Market in the UAE. [Trabajo de investigación]. Canadá. Canadean, 2015 <CS1965MF> [Consulta, Agosto 2018]

- País meta económicamente estable y en crecimiento.
- Población del país meta abierta a la diversidad y productos nuevos.
- Alto porcentaje del segmento al que se apunta.

#### **DEBILIDADES.**

- Producto secundario en la canasta de alimentos.
- Mercadería sensible a cambios en la refrigeración.
- Costos logístico de transporte alto comparativo con países de la zona.
- Adaptación del consumidor emirati a los gustos o sabores argentinos.
- Diferencia en el idioma y en la cultura.

#### **AMENAZAS.**

- La época de Ramadán, puede afectar el flujo de ventas.
- Posibilidad de gran fluctuación en la inflación y/o tipo de cambio en el mercado local.
- Existencia de competencia extranjera en el mismo rubro.

## **6. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN.**

### **6.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO.**

#### **6.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO**

Las necesidades y preferencias del consumidor son los principales pilares al momento de definir el producto a comercializar, es con esto que la empresa puede desarrollar diferentes tácticas para potenciar su mercadería, posicionarla en el mercado y lograr el máximo objetivo de venta. En este caso el producto a exportar a los Emiratos Árabes, se basa en paletas de helado, creadas de manera artesanal y con materias primas nacionales e importadas de la mejor calidad.

Lucciano's utiliza para la realización del producto grasas vegetales, frutas naturales y garantiza un 0% de emulsiones, lo cual lo convierte en sinónimo del mejor helado Premium del mercado. Con estas paletas la empresa busca satisfacer los paladares más exquisitos de Dubai, y crear una nueva tendencia la cual se base en la calidad, exclusividad y los detalles, enfocada a los amantes del helado. En la actualidad Lucciano's es la única empresa de helados en Sudamérica que desarrolla sabores exclusivos en Italia e importa sus propios chocolates.<sup>32</sup>

## 6.1.II CLASIFICACIÓN ARANCELARIA

El producto se encuentra dentro de la siguiente clasificación arancelaria en el universo de posiciones existentes dentro del nomenclador correspondiente al Mercosur para el mercado doméstico:

NCM: 2105.00.90.900 D – HELADOS INCLUSO CON CACAO, en envases inmediatos de contenido inferior o igual a 2 kg, elaborados con leche bovina, los demás.

Mientras que para el mercado internacional de Emiratos Árabes Unidos la posición arancelaria correlativa es la siguiente:

HARM CODE: 0421050000 - *Ice cream and other edible ice, whether or not containing cocoa.*<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Ellos te cuentan, Buenos Aires. *Christian Otero y la historia detrás de la heladería Lucciano's*. [Entrevista publicada en línea] Blog Ellos te cuentan, 2018. <<https://ellostecuentan.com/2017/06/30/luccianos/>>. [Consulta, Septiembre 2018]

<sup>33</sup> Customs Administration. *Hs search* [En línea]. Emiratos Árabes Unidos; Departamento de Finanzas, 2018 <<https://www.auhcustoms.gov.ae/hssearch.aspx>> [Consulta: Septiembre, 2018]



HELADOS, INCLUSO CON CACAO		
<input checked="" type="checkbox"/>	SUFIJOS	
<input type="checkbox"/>	AA MARCA	
<input type="checkbox"/>	AI CODIGO DE PRODUCTO O ARTICULO	
<input type="checkbox"/>	AJ PRESENTACION	
<input type="checkbox"/>	AR VENCIMIENTO	
<input checked="" type="checkbox"/>	Notas Explicativas 4a Enmienda	
Unidad		<b>KILOGRAMO</b>
RAMO		<b>II - Cereales, alimentos y maderas</b>
Código AFIP (TRAM)		<b>0021.00.00.000K</b>
RE	<b>3,00%</b>	Reintegros
	<b>+0,5%</b>	Ecológicos, biológicos u orgánicos
	<b>+0,5%</b>	Denominación de Origen/Indicación Geográfica
	<b>+0,5%</b>	Alimentos Argentinos una elección natural
DE	<b>12%</b>	DE - Máximo 3 \$/u\$s del valor

EXPORTACION	
 MERCOSUR	Derecho de Importación Intrazona: 0%
 INTERVENCIONES	INAL
 IVA	Recupero
 REQUISITOS	Certificación INAL Embalajes de madera (NIMF15)
 MERCADO UNICO Y LIBRE DE CAMBIOS	Anticipos-Prefinanciación: 365 días
 GANANCIAS	 Ganancias-Percepción (Triangulación).

Fuente: PcRam.<sup>34</sup>

### 6.1.III DESCRIPCIÓN MERCADOLÓGICA

A nivel global este mercado se encuentra segmentado de acuerdo a la siguiente clasificación:

- *Impulse* (por impulso), son aquellos helados comprados para su consumo inmediato y tienen la característica distintiva que se presentan por unidad. Incluye tazas, conos, paletas, sándwiches helados, barras y palito helado. Esta es la categoría más popular en los EAU en la actualidad.

<sup>34</sup>PC RAM (Buenos Aires). NCM [En línea]. Buscador de posiciones arancelarias. Buenos Aires; Abcontentidos <<https://web.pcram.net/obs.php?q=21050090900D>> [Consulta: Septiembre, 2018]

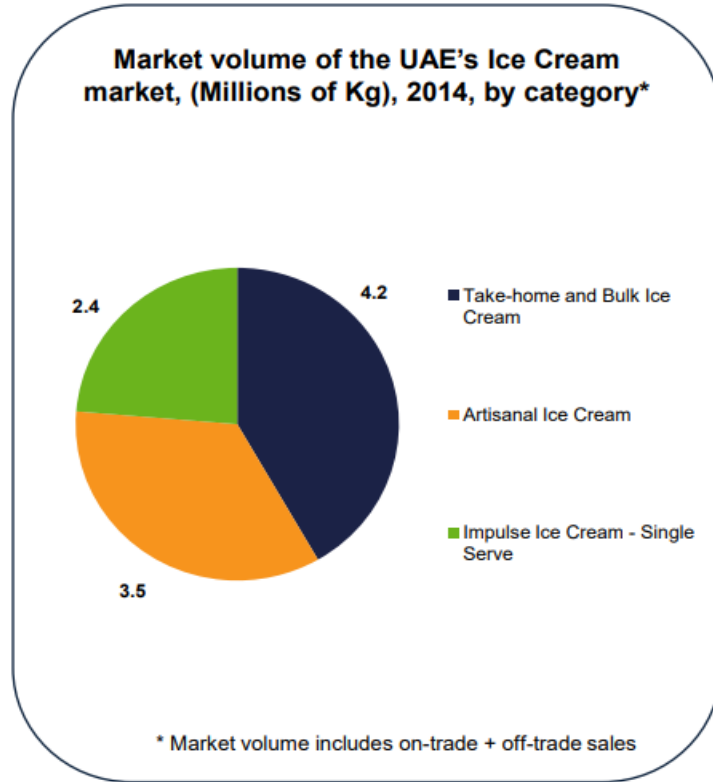


- Artesanal, es el producto confeccionado con procedimientos manuales.
- *Take-home*, en contraposición al helado caracterizado como impulse, este formato está destinado al consumo en el hogar.

En cuanto a Dubai, cada una de estas categorías está enfocada en un target y con una visión de negocio distinta. Para el año 2016 la categoría impulse se posicionó en el primer lugar con un 56.5% y dadas las tendencias actuales se especula que sea la que más crezca para el 2019.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup>Agriculture and Agri-Food Canada (Canadá). *Sector Trend Analysis - Ice Cream Trends in the United Arab Emirates*. [Trabajo de investigación]. Canadá. Julie Acheson, 2018 <<http://www.agr.gc.ca>>. [Consulta, Agosto,2018]



	Market Volume 2014 (Kg Million)	CAGR 2014-2019
Take-home and Bulk Ice Cream	4.2	5.6%
Artisanal Ice Cream	3.5	3.0%
Impulse Ice Cream - Single Serve	2.4	5.8%

*Fuente: Canadean<sup>36</sup>*

#### 6.1.IV MARCA

Lucciano's tiene una imagen muy bien definida y posicionada a nivel local, se creó para revolucionar la figura tradicional de los helados de palitos y trajo con su lanzamiento una

<sup>36</sup> Canadean (Canadá). *Consumer and Market Insights: Ice Cream Market in the UAE*. [Trabajo de investigación]. Canadá. Canadean, 2015 <CS1965MF> [Consulta, Agosto 2018]

variedad de sabores y diseños innovadores que el consumidor puede degustar en familia o amigos. La marca se encuentra registrada y patentada nacionalmente desde la fundación de la empresa en el 2011, según los procedimientos que están establecidos en la Ley n° 22.362 de Marcas y Designaciones.<sup>37</sup>

Esta marca se impone en las redes sociales a través de diferentes fotos y videos y le proporciona la oportunidad a sus consumidores de compartir contenido, porque Lucciano's no es una simple paleta, es un conjunto de elementos que le dan ese valor especial para ser conocido en todo el mundo. De este modo la marca forjó una relación estrecha con su clientela desarrollando el "Fenómeno Lucciano's" que cambia el concepto de palito de helado, como un producto infravalorado y de baja calidad.

#### **6.1.V LOGOTIPO**

El logotipo de una empresa tiene como objetivo representar los valores de la marca y diferenciarla de sus competidores. Lucciano's tiene un símbolo efectivo que es coherente con su imagen corporativa pero que a su vez se relaciona con la percepción que quiere mostrar a sus consumidores. Su logo está marcado por un estilo elegante con el molde de la letra y un diseño ovalado que representa un sello de alta calidad, de esta forma le trata de mostrar al público que producen el mejor helado del mundo. En el caso de la exportación a Dubái, este logotipo se adapta a las tendencias del mercado meta y la cultura de sus consumidores, se mantiene el idioma en inglés y ya que el color negro no es contraproducente se puede utilizar sin ningún problema.

---

<sup>37</sup>Info Leg, Buenos Aires. *Ley de Marcas y designaciones*, Ley N° 22.362. [En línea]. Información legislativa, 1980. <://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18803/texact.htm>. [Consulta, Septiembre 2018]



*Fuente: Lucciano's*

## 6.1.VI ENVASE

El envase de Lucciano's sigue el concepto de exclusividad de la marca. Los palitos de helado son comercializados en cajas de cartón plastificadas con un diseño novedoso y en línea con la imagen de la marca que protegen el producto y mantienen su frescura. Debido a que en Dubái el producto es comercializado por un mayorista, se adaptó el envase de las paletas y se agregó una cobertura de papel de plástico que envuelve el palito entero, permitiendo que el producto se conserve en óptimas condiciones dentro de la caja contenedora.



Fuente: Google imágenes.



Fuente: Elaboración propia.

Cada envase posee en su decoración externa el sabor de la paleta que contiene.

- 'Ugo' Multifruta, Mascarpone



Fuente: Lucciano's

- Triple chocolate y dulce de leche



*Fuente: Lucciano's*

En cuanto a cómo son envasados los productos para ser exportados, los mismos se apilan en cajas de cartón cuadradas que tienen una medida de 25cm x 25cm cada una, que a su vez están sobre pallets dentro del contenedor refrigerado para su cómoda manipulación al momento de cargar y descargar la mercadería.

## **6.1.VII ETIQUETA**

De acuerdo a las normativas del Departamento de Control de comida del Gobierno de Dubái, la caja contenedora de paletas posee una etiqueta principal con el logo de la marca y el nombre del producto. Una breve descripción del artículo, la lista de ingredientes, el país de origen y las condiciones de almacenamiento están escritos en árabe, como es requerido por la mencionada Institución.<sup>38</sup>

Además, el empaque contiene otra etiqueta que proporciona la información nutricional de nuestro producto en idioma inglés.

---

<sup>38</sup> Departamento de Control de Comida (Dubai). Import and re-export requirements for foodstuff (en línea). Dubai: Municipalidad de Dubai. <<http://www.foodsafe.ae>>. [Consulta: Septiembre 2018]

*Lucciano's*

*Lucciano's*

*Fuente: Lucciano's*

Nutrition Facts	
Serving Size Pop (90g)	
Serving Per Container 1	
<b>Amount Per Serving</b>	
<b>Calories</b> 186	Calories from Fat 73
<b>% Daily Values*</b>	
<b>Total Fat</b> 8g	<b>12%</b>
Saturated Fat 5g	<b>25%</b>
Trans Fat 0g	
<b>Cholesterol</b> 30mg	<b>10%</b>
<b>Sodium</b> 23mg	<b>1%</b>
<b>Total Carbohydrate</b> 28g	<b>9%</b>
Dietary Fiber 1g	<b>4%</b>
Sugars 25g	
<b>Protein</b> 2g	<b>4%</b>
<small>*Percent Daily Values are based on a 2,000 calorie diet.</small>	

*Fuente: Google imágenes*

También tiene una etiqueta que indica a Argentina como el país de origen y el peso del producto, las fechas de elaboración y vencimiento, esto último muy importante al tratarse de un producto alimenticio.

Otros requerimientos exigidos en el país de destino y que están contemplados en las etiquetas son: número de lote, nombre del distribuidor o importador y las condiciones de almacenamiento.

## 6.1.VIII VALOR AGREGADO

Lucciano's es una marca que se caracteriza por haber ido perfeccionando sus procesos a lo largo de los años, siempre en la búsqueda constante de mejorar sus técnicas de producción e incorporar las más innovadoras tecnologías combinado esto con materias primas de alta calidad.

El principal atributo que distingue el producto de los otros existentes en el mercado de Dubái, es que Lucciano's cuenta con sabores no tradicionales, elaborados con elementos como frutos rojos de la Patagonia Argentina y limones del norte del país, que los hacen extravagantes y aumenta aún más la exclusividad con la que apunta ser percibida la marca.

Por otro lado, la fabricación del producto es en su mayor parte artesanal, lo que también lo diferencia de otras marcas premium cuyos procesos son totalmente industrializados y es justamente lo que le proporciona al producto su calidad de diseño particular y por el cual es reconocido en el país de origen.



Fuente: Lucciano's

## 6.1.VIV CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Las paletas de helado se encuentran en etapa de crecimiento en el mercado de destino. Esto es porque se espera que las ventas del producto se eleven en los años venideros dado el



aumento en el consumo de helado, el crecimiento del turismo y las temperaturas elevadas del país.



Fuente: Elaboración propia

Esta etapa conlleva a la aparición de nuevos competidores en el mercado, por lo tanto el producto que se ingrese debe diferenciarse y estar en constante innovación. Sin embargo esta fase del ciclo de vida representa una gran oportunidad para la empresa, ya que las paletas fabricadas por la marca no son fáciles de imitar y cualquier competidor que no cumpla los estándares mínimos de excelencia al que está acostumbrado el consumidor emiratí va a quedar eliminado en el tiempo.

## 6.1.X PRINCIPALES PRODUCTOS COMPETIDORES Y/O SUCEDÁNEOS

Dubái es una de las ciudades con mayor población de extranjeros del mundo, para el año 2017 los registros indicaron 8.312.524 inmigrantes, lo que supone un 80% del total de la población. Al haber tanta diversidad cultural el mercado requiere una alta variedad en los productos, pero también una gran exigencia en los parámetros de calidad. El habitante emiratí no se conforma con lo ordinario, busca siempre la exclusividad. La principal empresa que comercializa helado en Dubái es el grupo IFFCO<sup>39</sup>, con sede propia en los Emiratos Árabes Unidos. Fue creado en 1975, con la visión de ser el líder de

<sup>39</sup> IFFCO International (Emiratos Arabes) *Impulse foods, Ice Cream*. [En línea]. Emiratos Arabes: IFFCO, 2018. <<http://www.iffco.com/>> [Consulta, Agosto 2018]

alimentos de consumo diario, este tiene las marcas Igloo Overall y London Dairy. La primera representa el 31,4% del consumo y está enfocada principalmente en el segmento de niños y familias, es la única marca que no ofrece colorantes artificiales. Cuenta con una gran variedad de tinas, palitos, conos y más. Por otro lado, *London Dairy* con un 10,2%, comercializa un helado premium enfocado a un target más exclusivo, elaborado con los mejores ingredientes importados, y se lanza para satisfacer el público internacional. Dadas las características de *London Dairy* este sería el competidor directo en el proceso de inserción de las paletas de Lucciano's a Dubái.<sup>40</sup> Luego se encuentra la marca Snickers con un 9,4% reconocida internacionalmente por sus chocolates, en Dubái compite con sus helados de paleta, sándwich y versión familiar. Además, tienen presencia marcas como Maltesers con un 8,3%, Quanta con 6,9%, Galaxy con 6,6%, reconocidas tanto en Dubai como a nivel internacional.<sup>41</sup>

Impulse Ice Cream – Single Serve	
Brand	Share of category, 2014
Igloo-Overall	31.3%
London Dairy	10.2%
Snickers	9.4%
Maltesers	8.3%
Quanta	6.9%
Galaxy	6.6%
Magnum	6.3%
Unikai	5.7%
Baskin-Robbins	3.7%
Häagen-Dazs	3.2%
Algida - Others	1.4%

<sup>40</sup>Canadean (Canadá). *Consumer and Market Insights: Ice Cream Market in the UAE*. [Trabajo de investigación]. Canadá. Canadean, 2015 <CS1965MF> [Consulta, Agosto 2018]

<sup>41</sup>Canadean (Canadá). *Consumer and Market Insights: Ice Cream Market in the UAE*. [Trabajo de investigación]. Canadá. Canadean, 2015 <CS1965MF> [Consulta, Agosto 2018]

En cuanto a helados artesanales con auténticos sabores característicos de Dubái, existen locales como Morellis Gelato, La fragola, Il gelato di Bruno y Booza que ofrecen helados de pistacho y sus derivados que son muy exigidos por el público. Además, estas heladerías son conscientes de la migración en la región, por lo que también tienen gustos italianos y franceses que satisfacen los paladares más exigentes de los extranjeros. Otra tendencia muy marcada en Dubái son las heladerías de yogurt, una alternativa refrescante y saludable. La franquicia *Yogurtland*, líder de esta categoría, proporciona una experiencia de yogur helado de autoservicio, ofreciendo a sus clientes gran variedad de ingredientes y sabores en frutas, *toppings* y dulces. Todas estas heladerías tienen algo en común, el nivel de servicio. Las compañías son conscientes de que el público en Dubái es exigente en todos los sentidos, por lo que el producto suele ir acompañado de un innovador *packaging*, además de tener un establecimiento atractivo en donde el consumidor se puede sentar en familia o con amigos a deleitarse del producto que adquirieron. Se enfocan en los detalles y venden la experiencia completa de consumir en Dubái.

Vale la pena destacar a la heladería y chocolatería Scoopi Cafe, ubicado en Dubái, un local muy exclusivo que sirve el famoso Black Diamond, cuya copa está valorada en 800 dólares. Está hecho a base de vainilla de Madagascar y contiene trufas negras italianas, azafrán iraní y oro comestible de 23 quilates. Es servido en un pequeño bowl con una cuchara de plata, como parte de la estrategia la heladería le permite al cliente llevarse el envase como un souvenir de Dubái.

## **6.1.XI TECNOLOGÍA, NORMAS, CALIDAD**

Para poder brindar paletas de helado de excelente calidad, no solo es necesario contar con materias primas excepcionales, sino que también es esencial maquinaria de última tecnología que ayude a que el proceso sea lo más eficiente posible.

---

<sup>42</sup> Canadean (Canadá). *Consumer and Market Insights: Ice Cream Market in the UAE*. [Trabajo de investigación]. Canadá. Canadean, 2015 <CS1965MF> [Consulta, Agosto 2018]

Los equipos que se utilizan para la elaboración de helados en Lucciano's son:

- Pasteurizador.
- Abatidor o Túnel de frío.

En cuanto a normas de calidad<sup>43</sup>, para asegurar un excelente nivel de elaboración en los productos y que este sea un factor de diferenciación y competitividad, la empresa está en proceso de certificarse en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) que indica los procedimientos necesarios para lograr alimentos inocuos, saludables y sanos. Esta normativa es indispensable para que el establecimiento pueda participar en el mercado del ámbito Mercosur.

Además, también está en la búsqueda de obtener la certificación ISO 9001:2015, que corresponde a las empresas productoras de helados. Estas normas incluyen una serie de requisitos para implementar un Sistema de Calidad, no aplicables a un producto específico sino a todo tipo de empresa.

La empresa cuenta con un número de registro nacional del establecimiento (RNE), como también con el registro nacional de cada producto que elabora (RNPA). Estos les fueron otorgados por la autoridad sanitaria de la jurisdicción.

## **6.1.XII PROCESOS.**

El proceso productivo de Lucciano's depende de 3 etapas claves: pasteurización, elaboración y maduración. A estas etapas se le suma el empaquetado que se hace de forma manual.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Anmat (Argentina). Código alimentario argentino[en línea]. Argentina: Anmat  
< [http://www.anmat.gov.ar/alimentos/normativas\\_alimentos\\_caa.asp](http://www.anmat.gov.ar/alimentos/normativas_alimentos_caa.asp) > [Consulta: Agosto, 2018 ]

<sup>44</sup> Lucciano's (Buenos Aires). Martín Dell Aguila, Jefe de Producción y Planta [Consulta telefónica.  
Consulta: Septiembre. 2018]

En la compañía tres personas durante el turno mañana preparan la base para hacer el helado y al otro día ya está lista para usar. El proceso consta de mezclar la leche, el azúcar, y hacerlo homogéneo. Se aseguran de que la mezcla esté libre de bacterias. Para este proceso se cuentan con dos máquinas pasteurizadoras que elaboran 120 litros de helado cada dos horas y se utiliza aproximadamente por 6 horas (3 horas por cada turno).



*Fuente: Lucciano's*

El Pasteurizador es una máquina esencial porque calienta la mezcla hasta  $85^{\circ}\text{C}$  y luego la enfría a  $4^{\circ}\text{C}$  para eliminar los organismos nocivos que se encuentran en la leche y otros ingredientes. Además, el pasteurizador aumenta la capacidad de los ingredientes y los hace más duraderos.



*Fuente: Finamac*

En cuanto al proceso de relleno, no hay máquinas para elaborar el helado, es un proceso artesanal, hecho por los operarios de forma manual. Hay 2 turnos, cada uno con 9 personas que producen en total 7000 palitos diarios (3500 palitos cada turno por día).

Por otro lado, en cuanto al abatidor de frío los palitos se ingresan en túneles de bajas temperaturas para que se solidifiquen y así poder bañarlos. Una vez que está duro se desmoldan y vuelven al túnel para finalmente ser empaquetados. Cada cambio que se le hace al helado, vuelve al túnel de frío. Algunos tienen más de dos baños. Los túneles de frío trabajan 8 horas de producción, entran 30000 palitos en el túnel, pero actualmente se usa la mitad de esta capacidad.



*Fuente: Lucciano's.*



*Fuente: Ventuscorp.*

En cuanto al mantenimiento, se realiza una limpieza periódica a las máquinas y en caso de roturas se toman las acciones correctivas. Cada ocho meses se cambian las cuchillas que tienen algunas máquinas, ya que son una de las partes con más desgaste, cuyo valor es de USD 50 c/u. Se trata además de que por cada máquina haya otra de repuesto, de manera de que si por algún motivo se debe detener la principal para por ejemplo hacer un cambio de repuesto, esto no afecte la producción.

Hoy en día Lucciano's abastece 28 puntos de venta a nivel nacional y pueden llegar a abastecer 30 más en lo que es producción de palitos, superando ese número ya habría que industrializar el proceso de producción y adquirir otro tipo de maquinarias.

Para llevar a cabo el proyecto de comercialización en Dubái, se debe agregar a la plantilla de personal 2 turnos con 5 operarios adicionales cada uno, con el fin de cumplir con el objetivo propuesto. En lo que refiere a la maquinaria productiva, la empresa cuenta con las necesarias para abastecer la demanda local y además poder hacer frente a las unidades requeridas para el plan de exportación, ya que en la actualidad sin el proceso de internacionalización la fábrica no llega a aprovechar el máximo de su potencial de producción, es decir, cuenta con capacidad ociosa.

### **6.1.XIII MANTENIMIENTO Y RESPALDO DEL PRODUCTO**

Como el proyecto se basa en la exportación directa de un nuevo producto a insertarse en el mercado de destino, es vital para el desarrollo del mismo que se cuente con una red de distribuidores de excelencia, puesto que son ellos los que finalmente entregarán nuestro producto a los consumidores.

Por otro lado, y debido a la naturaleza perecedera del producto, es de suma importancia que el mismo sea distribuido en tiempo y forma a los consumidores finales. Para lograr esta meta con éxito es necesario una alta participación en cada proceso, que se cumpla con todos los requerimientos en destino, la documentación y el soporte necesario a los importadores de la marca en Dubái.

Para mantener el buen estado de las paletas es necesario que la cadena de frío no sea interrumpida en ningún momento, en este caso es importante asegurar que los distribuidores tengan presente esta información y la ejecuten, desde el traslado de los productos una vez que son descargados en la terminal, hasta los puntos de venta establecidos tales como kioscos y supermercados.

Por otro lado, la empresa les proporciona a todos los importadores de la mercadería el material publicitario necesario para promocionar el producto, incluyendo banners y volantes. Esto permite un mayor control en la estrategia de promoción de las paletas de helado la cual es llevada a cabo por un grupo de especialistas, respetando y replicando la imagen corporativa y estética con la que cuenta la marca localmente en Argentina.

#### **6.1.XIV INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL PRODUCTO**

En el mercado local, la empresa se destaca por ofrecer diferentes variantes de sabores dentro de cuatro líneas marcadas, una de ellas son las paletas a base de agua o jugos de frutas naturales, la segunda en complejidad serían aquellas elaboradas con crema de leche o leche, luego se encuentran las de crema con baño de chocolate de diferente tipo y con diferentes agregados desde cereales y frutos secos hasta licores o frutas para los gustos más exóticos y finalmente se ubican las paletas inspiradas en los cannolis (dulces originarios de Italia), fabricados con una masa de oblea, rellenas con helado y bañadas en distintos tipos de chocolates.<sup>45</sup>

Para el proceso de internacionalización, se selecciona en una primera etapa cuatro gustos de paletas, abarcando desde la línea frutal, hasta los bañados como los de la categoría Luxury:

- ‘UGO’ MULTIFRUTA: elaborado con jugo de limones naturales. Decorado con frutilla, mandarina y kiwi, este sabor es de uno de los más solicitados entre las opciones frutales de la cadena.

---

<sup>45</sup> Lucciano´s (Buenos Aires). Martín Dell Aguila, Jefe de Producción y Planta [Consulta telefónica. Consulta: Septiembre. 2018]



- MASCARPONE: fabricada con queso mascarpone italiano, veteadado con frutos del bosque de la Patagonia argentina. La paleta Mascarpone es seleccionada dentro de la línea Luxury para marcar tendencia entre los paladares más exigentes de Dubái.
- DULCE DE LECHE CON BROWNIE: a base de dulce de leche premium argentino, granizado con chocolate stracciatella. Este helado entra en la categoría de los bañados.
- TRIPLE CHOCOLATE: elaborado en chocolate Lucciano's con un baño triple de chocolate blanco y semiamargo italiano, sellado con polvo dorado. El triple chocolate al igual que el de dulce de leche también se clasifica en la línea de helados bañados.

La elección de estos sabores fue basada en la búsqueda de diferenciación con los productos que se ofrecen actualmente en el mercado de destino, por eso se obviaron en un principio los gustos que son abarcados por cadenas internacionales como por ejemplo aquellos que presentan galletas *Oreo*, crema *Nutella* o chocolates *Kinder* y se busca destacar aquellos productos con materias primas típicas del país, como frutos rojos y dulce de leche, brindando así valor agregado al producto mediante la originalidad de los sabores.

La mitad de los insumos utilizados son importados. Por ejemplo parte de los frutos secos provienen de Italia y el chocolate es originario de Bélgica, esto junto con ingredientes nacionales de alta calidad contribuyen a la realización de un producto novedoso y de excelente nivel. Localmente el auge de las paletas creó una revolución en innovación para el negocio de los helados, lo que significa una posible réplica a nivel internacional. Además de la novedosa implementación en el rubro en cuanto a formato de venta, también se le atribuye a la compañía el uso de maquinaria moderna y de última generación que beneficia al proceso productivo.

La empresa decidió ofrecer cuatro gustos diferentes debido la gran cantidad de inmigrantes en Dubái lo cual da lugar a variedad de culturas, con diferentes gustos y preferencias.

En lo que respecta a la competencia del producto en destino, históricamente existen otras marcas que comercializan productos similares, pero el consumo es creciente y no se ve afectado por la estacionalidad. Por otro lado, las paletas serán exclusivas y de gran calidad, por lo que la competencia no es una barrera en este sentido, mientras que el producto

cumpla las exigencias del pueblo emirati este va a ser posicionado y vendido de manera exitosa.

El consumidor en destino es exigente y no escatima en gastos, le importa que el producto sea de calidad sin importar su durabilidad o precio, capaz de comprarlo mientras siga manteniendo su status.<sup>46 47</sup>

## 6.2 ESTRATEGIA DE PRECIO.

Como instrumento competitivo, la fijación de precios para el plan de internacionalización de Lucciano's en el mercado de Dubái se determina mediante la estrategia de valor percibido orientado a la imagen, que representa calidad y valor.

Debido a que esta variable se encuentra estrechamente asociada a la percepción psicológica del consumidor sobre la calidad y exclusividad del producto, y el mercado meta también selecciona productos que cumplan con estos requisitos, las paletas de helado se insertan en el país de destino a un precio que corresponde a un producto con características premium enfocados a clientes de nivel socioeconómico medio y alto, pero también adecuado para hacer frente a la intensa competencia en el rubro alimenticio.

Los términos de envío se acuerdan entre ambas partes, vendedor y comprador, y se ofrece como línea de partida una condición CIF Jebel Ali, haciéndose responsable el vendedor del envío de la mercadería hasta el puerto de destino acordado como también de los gastos de flete y seguro internacional. Bajo esta condición, la transferencia del riesgo se efectúa al

---

<sup>46</sup> Dubai Chamber (Dubai). Information and research. [en línea]. Dubái: Dubái Chamber, <[http://www.dubaichamber.com/resources/research-reports/research\\_market\\_monitors](http://www.dubaichamber.com/resources/research-reports/research_market_monitors)> [Consulta: Agosto, 2018 ]

<sup>47</sup>University of Wollongong (Dubai). Luxury buying in the United Arab Emirates [en línea]. Dubái: University of Wollongong, 2011 <<https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com.ar/&httpsredir=1&article=1457&context=dubaipapers>> [Consulta: Agosto, 2018 ]

momento en que la carga se encuentre a bordo del barco o del medio de transporte seleccionado en el muelle del puerto de origen.

**Obligaciones del vendedor bajo el incoterm CIF.**

- Entrega de la mercancía y documentos necesarios.
- Empaquetado y embalaje.
- Transporte interior en el país de origen.
- Despacho de aduanas en origen.
- Gastos de salida.
- Seguro.

**Obligaciones del comprador bajo el incoterm CIF.**

- Pago de la mercancía.
- Gastos de llegada.
- Aduana en destino.
- Transporte interior en el país de destino.
- Pago de aranceles.

Respecto al instrumento de pago, el medio que aporta mayor seguridad para ambas parte y de mayor aceptación a nivel internacional es la carta de crédito, que además se solicita para reducir riesgo de impago.

Este documento es emitido por el banco de relación comercial con la empresa compradora para garantizar el pago en tiempo y forma, mientras que la compañía ha designado para esta operatoria al Banco Francés, el cual confirma una cotización de aproximadamente USD 400 por contenedor embarcado. A dicho banco se le brindará los documentos necesarios como pruebas del correcto envío de la mercadería. Es condición esencial que dicha carta sea irrevocable, esto significa, que no se puede cambiar ni cancelar salvo que ambas partes lo acuerden y además que sea contra aceptación, que implica que el crédito estará disponible una vez realizada la presentación de documentos necesarios para su liberación.

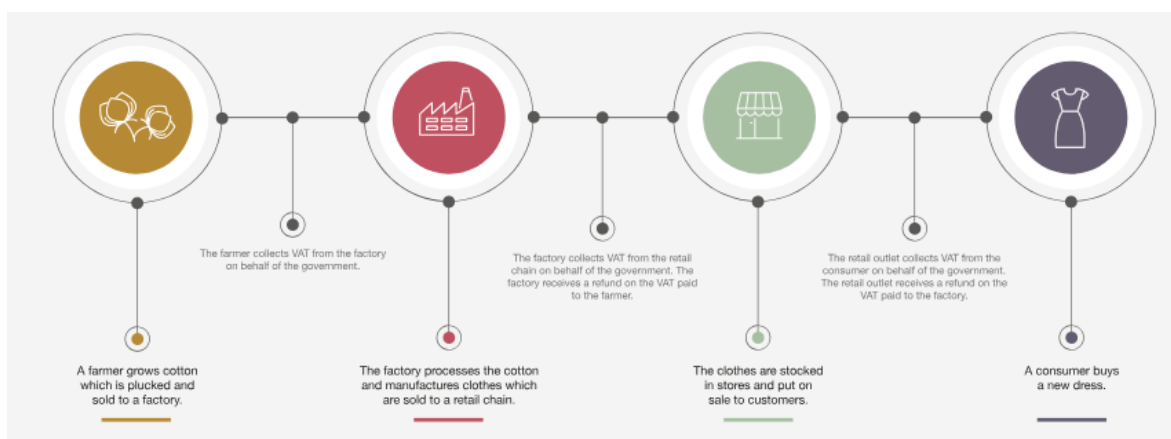
Esta modalidad será acordado previo cierre de contrato o acuerdo de compraventa entre importador y exportador y se estipulara por defecto un período de 60 días a fecha de embarque.

## 6.2.I MÉTODO DE PRICING

El precio de venta del producto en destino se obtuvo mediante la estimación del método de *pricing*, el resultado de este cálculo establece el precio de exportación del bien y permite comprobar si las paletas de helado resultan competitivas en el país objeto de observación.

Es necesario contar con un precio de referencia de un competidor para la realización del análisis, para este estudio se utilizará el valor de mercado de paletas de helado de la marca *Hageen-Daazs*, los cuales muestran una presentación y posicionamiento similar al de Lucciano's.

Además de los gastos en origen, gastos de transporte internacional, seguro y de gastos en destino se debe tomar en cuenta el impuesto al valor agregado, VAT, que para el caso de Emiratos Árabes Unidos es aplicable en toda la extensión de esta cadena de distribución.



Fuente: Emiratos Árabes Unidos - Ministerio de finanzas.

En principio, el análisis parte de un precio de un producto similar de la competencia, siendo este en moneda emiratí de dh 10,50 y traducido a dólares estadounidenses de USD 2,86 por

pieza. Este importe funciona como unidad comparativa y es a partir del cual se basará el equivalente de precio al consumidor final de las paletas de Lucciano's.

Luego de identificar este valor, se desglosan los márgenes de ganancia habituales para cada estrato de la cadena de comercialización en destino, llegando así a obtener el valor DDP de la mercadería. Para poder llegar al valor de comercialización del producto, es decir, al valor CIF de la carga se procede a descontar todos los gastos inherentes al desaduanamiento en el puerto de destino. La empresa, en esta instancia, define su precio de venta al importador (comprador) bajo la condición CIF Jebel Ali de USD 2,33 siendo este relativamente similar al que podría ofrecer la competencia con una variación superior justificada por la calidad de materia prima y la elaboración de manera artesanal lo que determina un producto de valor agregado. Luego de adicionar los márgenes correspondientes a la cadena de distribución de corto alcance se logra identificar que el precio de venta al consumidor final por el producto quedaría estimado en dh 15,32 por unidad.

Siguiendo este lineamiento y para corroborar la competitividad de la empresa Lucciano's en el mercado meta, se continúan identificando y descontando los costos y gastos relevantes hasta obtener una base de precio EXW, comparando con el actual valor de fabricación se resuelve que la empresa es competitiva, obteniendo en cada operación de exportación por contenedor una utilidad de 20%.

La composición de precios queda establecida de la siguiente manera:

CONCEPTO	UN.	%	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
PRECIO CONSUMIDOR FINAL UNITARIO		1		dh 15.32
PRECIO CONSUMIDOR FINAL UNITARIO		1		US 3.68
PRECIO CONSUMIDOR FINAL	30000			US 110,541.39
IMP. VENTAS (VAT)		5%		US 110,541.39
UTILIDAD DISTRIBUIDOR - MAYORISTA		20%		US 105,277.52
IMP. VENTAS (VAT)		5%		US 87,731.26
UTILIDAD IMPORTADOR		15%		US 83,553.59
DDP				US 72,655.29
CUI				US 17.70
DOF				US 122.51
SCT				US 4.08
THC				US 483.22
DOCUMENTARY COMPLIANCE COST				US 283.00
DERECHO DE IMPO	3968	3% x kilo		US 1,610.19
FLETE INTERNO				US 200.00
CIF				US 69,934.59
FLETE INTERNACIONAL	1x20 RF			US 4,200.00
FAD				US 70.00
SEGURO INTERNACIONAL		1.00%		US 476.07
FOB				US 65,188.52
Subtotal				US 6,568.29
ARANCEL SIM				US 10.00
SERVICIO GUARDA DIGITAL				US 28.00
DESPACHANTE DE ADUANA		1.5% FOB		US 888.10
DERECHO DE EXPO		12.00% x USD		US 7,104.77
TASA ESTADÍSTICA		0.50% V.A.		US 296.03
REINTEGROS		3.00% FOB		-US 1,758.61
BASE IMPONIBLE				US 59,206.43
VALOR EN ADUANA				US 58,620.23
Subtotal				US 2,715.90
FLETE INTERNO				US 1,027.00
SEGURO INTERNO				US 118.50
MANIPULEO				US 144.00
GATE OUT				US 72.00
LAVADO Y BARRIDO DE CONTENEDOR				US 30.00
ADICIONAL REMOVIDO DE CALCOMANÍAS				US 7.20
CONTROL DE PRECINTO				US 18.00
REEFERS (SUMINISTRO DE ENERGIA)	0 x día		US 80.00	US 0.00
CARGO ADMINSITRATIVO				US 10.00
CO				US 2.00
CERT. INAL				US 69.00
BL FEE				US 41.32
DIGITALIZACION				US 23.00
CARTA DE CREDITO				US 400.00
MENSAJE SWIFT				US 20.00
THC				US 300.00
CFS				US 11.00
TOLL				US 125.00
CDD				US 25.00
TASA A LA CARGA DE EXPO				US 100.00
IVETRA				US 14.00
HANDLING FEE				US 35.00
LOGISTIC FEE				US 80.00
Seal Fee				US 10.00
DEPOSITARIO FIEL				US 33.88
Extension de certificado de buenas practicas de manufactura para exportar (ANMAT)				US 101.25
Certificado de mercaderia en transito para exportación (ANMAT)				US 30
EXW				US 55,904.33
Utilidad pretendida			20%	9317.388
<b>SUBTOTAL</b>				<b>46586.94</b>
Costos de Producción				31122.83
Costos Financieros				1559.65
Costos de Comercialización				7281.38
Costos Fijos				6623.08

Valor Exportador CIF Unitario

2.33

### **6.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.**

El objetivo de la estrategia de promoción es lograr diferenciar los helados Lucciano's con los que ya se encuentran comercializando en el mercado emiratí, demostrando las cualidades que tiene el producto en su calidad, precio y prestigio. Para eso la empresa debe tener una clara propuesta de valor formada por el conjunto de beneficios que la empresa promete entregar al cliente.

#### **6.3.I ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN PUSH**

Lucciano's deberá realizar una estrategia de promoción *push* en la cual tendrán participación en una feria comercial, llamada Gulfood<sup>48</sup> que es la mayor feria de medio Oriente de la industria alimenticia que se realizará en Dubái en el mes de febrero de 2019, el cual el costo por stand de trabajo tiene un valor de USD 5200 incluyendo servicios antes, durante y posteriores al evento; apoyo técnico, logístico (armado de stand de alta calidad garantizada, coordinadores especializados, servicio de Wifi, asistentes, un acceso gratuito por empresa, servicio de limpieza y de seguridad, etc.); garantía de la mejor relación costo-beneficio en materia de participación en ferias internacionales favoreciendo la inclusión de empresas de diversa envergadura. No se incluyen gastos relativos a traslado ni estadía. Tampoco incluye los gastos de la decoración particular de la empresa, respecto a banners, cartelera, información corporativa y/o promocional.

En el stand la empresa contará con folletería sobre los productos y también con tarjetas empresariales con información de contacto.

Dicho material acompañarán a los representantes comerciales destinados a la participación del evento, los cuales se encargarán del despacho de los mismos mediante el régimen de

---

<sup>48</sup> Ferias (Emiratos Arabes) Gulfood. [En línea].<<https://www.nferias.com/gulfood-2/>> [Consulta, Septiembre 2018]

muestras que contempla el envío de mercadería destinada a exhibiciones y viajes de negocios, en tanto y en cuanto la cantidad a despachar corresponda a unidades habituales en la práctica.

Los folletos le servirán a Lucciano's para informar a sus potenciales clientes las variedades de productos, los beneficios, una breve descripción de empresa e ilustraciones de las paletas. El objetivo principal será acercar el producto al consumidor y que este le atraiga.

Se espera que en la edición participen más de 5.000 expositores de 114 países y aproximadamente 77.000 visitantes.



Fuente: Lucciano's.

Las tarjetas empresariales buscarán reforzar el contacto entre la empresa y los clientes luego de su encuentro en la feria, brindándoles así información detallada de la localización, número telefónico, email y páginas en las redes sociales.



Fuente: Elaboración propia. Datos proporcionados por Lucciano's.



En 2021 también la empresa participará de la feria con el objetivo de atraer posibles nuevas alianzas comerciales con distribuidores, mayoristas y minoristas a modo de expandir el *market share* de la empresa, pero adicionalmente, se agudizarán los objetivos comerciales en la posible expansión internacional de los productos hacia nuevos países con tendencias de consumo atractivas y con similitud en las características de los consumidores meta.



*Fuente: Elaboración propia. Imágenes proporcionadas por Lucciano 's.*

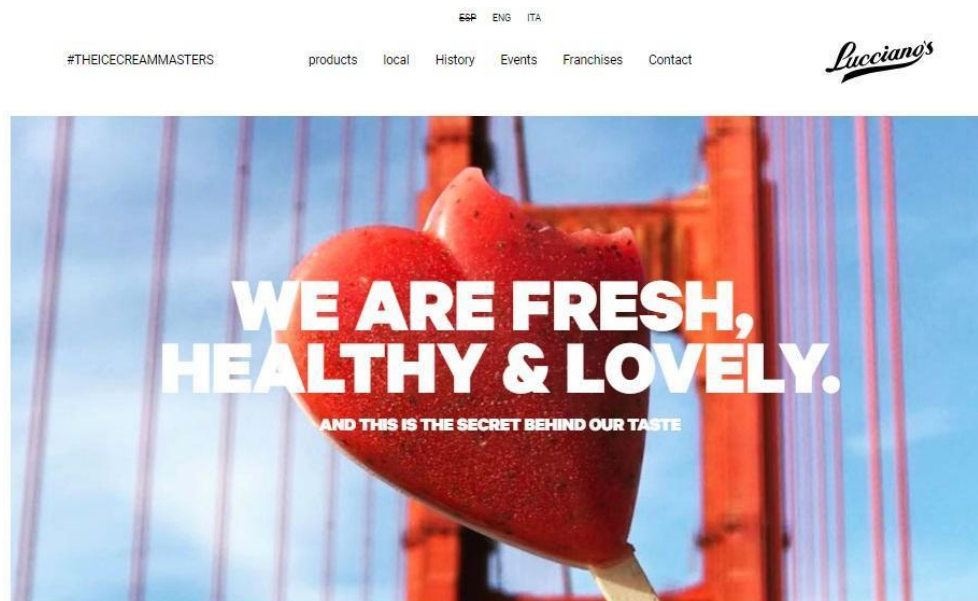
Al comprador Al Maya Group Lucciano's le proveerá de una heladera exhibidora para cada una de sus tres filiales elegidas, comprometiéndose que será para uso exclusivo de los helados de la marca. Suministrando además el material de ploteo.

### **6.3.II ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN PULL**

Respecto a la estrategia de promoción *Pull* la empresa contará con perfiles exclusivos para el mercado emiratí en Facebook e Instagram, además de una página web en inglés y árabe con las especificaciones de los productos, variedades, puntos de venta, proceso de

producción y certificación con las que cuenta. Cabe destacar que Emiratos Árabes Unidos cuenta con la mayor penetración de conectividad de fibra en casas de todo el mundo. Esta red permite el acceso a Internet de alta velocidad en más del 93 por ciento de los hogares. Este récord en tecnología se ha conseguido gracias a la inversión en infraestructura apoyada por el regulador estatal, la Autoridad Reguladora de las Telecomunicaciones.<sup>49</sup>

En el perfil de Facebook invertirán en publicidades pagas para poder captar a los potenciales consumidores, profundizando en el mercado objetivo e incrementando el *market share*.



*Fuente: Lucciano's.*

En Facebook se creará una página para el negocio, donde se podrá elegir la categoría a la cual se desea pertenecer. Es muy importante esta *fanpage*, por qué existe la posibilidad de programar las publicaciones, medir el alcance, poder segmentar las publicaciones y realizar campañas publicitarias. En los primeros 12 meses es fundamental el uso de la publicidad paga para que la marca se conozca en el mercado. Según la segmentación por edad de 25-65, ciudad de Dubái hasta 40 km a los alrededores, el alcance potencial sería de 5.800.000

---

<sup>49</sup>Emiratos Árabes, líder en el mundo en banda ancha de alta velocidad. Fecha de consulta: Septiembre 2018. <https://elcorreo.ae/emiratos/emiratos-arabes-lider-en-mundo-en-banda-ancha-alta-velocidad>

de personas. La inversión se distribuiría de la siguiente manera: los primeros 12 meses son en los esenciales para la visibilidad de la marca, por lo tanto, en los que más invertirá con un costo de USD 1.200 mensuales y un alcance mensual de 10.880<sup>50</sup> personas en promedio. Realizarán una publicación diaria para poder insertarse en la mente del consumidor demostrando las propiedades del producto y logrando una mayor demanda en los diferentes puntos de venta, luego irán disminuyendo la cantidad hasta llegar a tres publicaciones semanales, más las publicaciones relacionadas con fechas especiales. En siguiente año se invertirá menos dinero, la marca ya será más reconocida en el mercado y el objetivo de la publicidad será sólo hacer *branding*, tener presencia y evitar perder clientes. El costo por mes será de USD 1000.

Aunque la marca luego este consolidada en el mercado los esfuerzos de comunicación seguirán estando presentes durante los próximos tres años, para recordar al consumidor el atractivo del producto por lo que la empresa también promocionará publicaciones semanales. Con un costo por mes de USD 800.

Respecto a la publicidad Off Line<sup>51</sup>, la empresa publicitará en vallas en aquellas calles y zonas con mayor afluencia de personas, ya que al ser convencional, se considera como un verdadero soporte publicitario. En estas se combinarán imágenes con frases y se emplearán luces para llamar la atención de la gente. El costo anual será de USD 6.000.

---

<sup>50</sup> Facebook para empresas (California). Información sobre promociones de páginas de empresa [en línea]. California: Facebook ©, 2018 < <https://www.facebook.com/business/help/209213872548401> > [Consulta: Septiembre, 2018 ]

<sup>51</sup> Market de medios (Buenos Aires). Publicidad en vía pública [en línea]. Buenos Aires: Marker Medios, 2018. <<http://www.marketdemedios.com/publicidad-via-publica/>> [Consulta: Octubre, 2018 ]



Fuente: Elaboración propia.

La empresa distribuirá las actividades de promoción de la siguiente manera:

Actividades	2018						2019						2020																	
	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Feria comercial Gulfood																														
Publicidad de la fanpage																														
Publicidad 'Branding'																														
Promoción de publicaciones																														
Vallas publicitarias																														

Actividades	2021						2022						2023																						
	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23
Feria comercial Gulfood																																			
Publicidad de la fanpage																																			
Publicidad 'Branding'																																			
Promoción de publicaciones																																			
Vallas publicitarias																																			

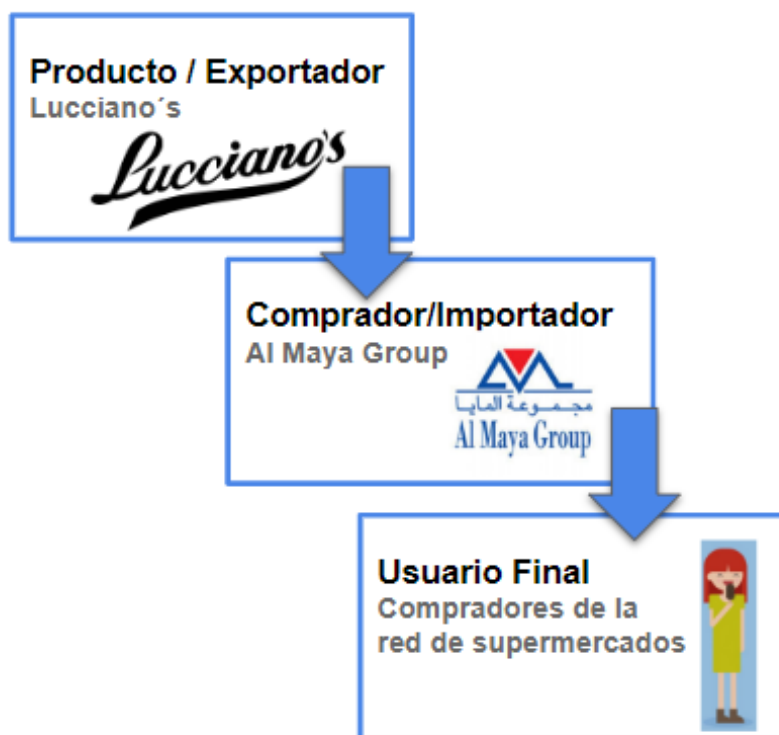
Fuente: Elaboración propia.

## 6.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.

Existen diferentes caminos por los que debe pasar un producto para llegar a su consumidor final, son etapas por las que debe atravesar la mercadería antes de ser comercializada. Una buena estrategia de distribución puede reducir considerablemente los costos del proyecto y a su vez hacerlo más ágil y rápido.

La empresa Lucciano's tiene una planta propia desde donde realiza el proceso de fabricación de las paletas de helados, la misma se encuentran ubicada en Mar del Plata. Por otro lado un 50% de su materia prima es de origen argentina, por lo que trabajan con proveedores locales, utilizando una estrategia directa dado que tienen tiendas propias desde donde ofrecen el producto a su consumidor final.

En el caso de exportación, la empresa Lucciano's utiliza un canal directo y corto, dado que se trabaja sin intermediarios de esta forma nos aseguramos el manejo total de la mercadería hasta la entrega al comprador y adicionalmente, como exportadores, nos encargaremos de la estrategia de marketing, publicidad y aceptación de potenciales riesgos.

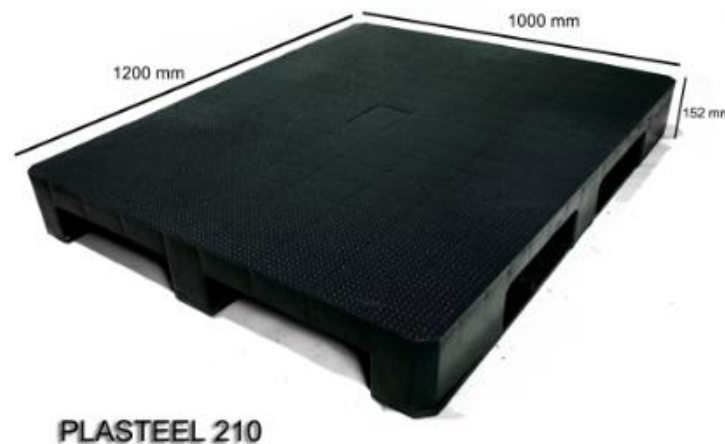


A su vez, se utiliza una estrategia de distribución selectiva, la cual se aplica a lugares específicos donde se haya estudiado la efectividad de la venta de producto y donde se encuentre presente una mayor probabilidad de presencia del target al cual va enfocado, esta estrategia se aplica a lugares definidos y con intermediarios selectos. Por otro lado, esta estrategia se adapta al concepto del producto el cual se creó dirigido a un público que aprecie la calidad del helado artesanal y admire los detalles del diseño e imagen.

## 6.4.I DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL

### 6.4.II TRANSPORTE INTERNO

En lo que concierne a la logística interna la carga es agrupada y embalada en pallets de plástico de 1.2 X 1 X 0.152 mts, con un peso de 21kg:



Fuente: Pallet online <sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Palets online (España). Palet de plástico Plasteel 210 higiénico 120 x 100 [en línea].  
<[http://paletsonline.com/epages/a72ee75f-2185-4a1a-9a5a-922910ac2f94.sf/es\\_ES/?ObjectPath=/Shops/a72ee75f-2185-4a1a-9a5a-922910ac2f94/Products/504](http://paletsonline.com/epages/a72ee75f-2185-4a1a-9a5a-922910ac2f94.sf/es_ES/?ObjectPath=/Shops/a72ee75f-2185-4a1a-9a5a-922910ac2f94/Products/504)>  
[Consulta: Octubre 2018].

La consolidación será en el depósito que se encuentra en fábrica (ubicada en la calle Juan B. Justo 4542, Mar del Plata) dentro de equipos 20' *Reefer* a una temperatura de -20 grados centígrados. El personal logístico se encargará de todo el proceso trincado de la mercadería dentro del contenedor refrigerado:



*Fuente: Google imágenes.*

Llegando así a la siguiente distribución de empaque:

Total Bultos		
Total de unidades por caja	30	unidades
Cajas por pallet	125	cajas
Unidades por pallet	3750	unidades
Pallets por contenedor	8	pallets
Cajas por contenedor	1000	cajas
Unidades por contenedor	30000	unidades
Total CBM	19.02	m <sup>3</sup>

Una vez finalizado este proceso el contenedor es direccionado vía terrestre a la Terminal de Contenedores - Mar del Plata: TC2, donde el embarque es puesto a bordo en el vapor correspondiente. El servicio de flete interno es otorgado por la empresa Medlog quien se encarga de realizar el "pick up" del contenedor vacío y luego recoger el "full" en el depósito para luego trasladarlo a la terminal.



Fuente: elaboración propia - Mapa: Google Maps.

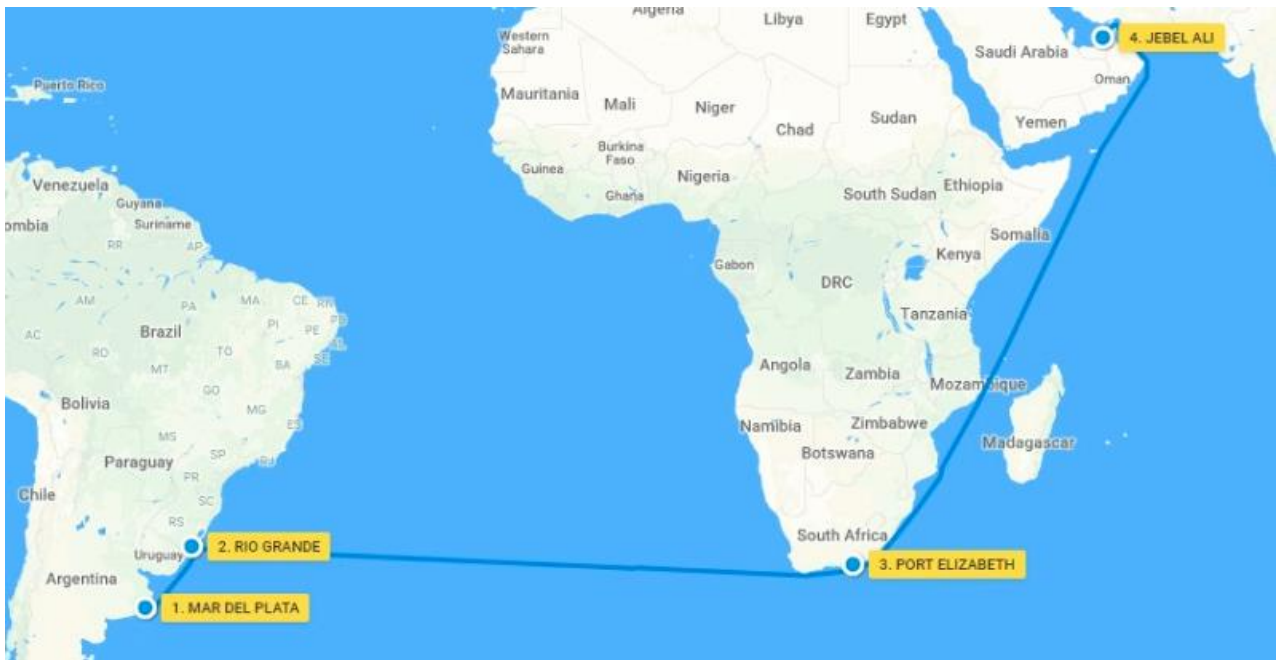
### 6.4.III TRANSPORTE INTERNACIONAL

En cuanto al transporte internacional se utiliza la modalidad marítima para el traslado de las paletas a Emiratos Árabes Unidos. La elección de este medio se debe al costo y volumen del producto, además que permite considerar la economía de escala. Por más que el tiempo



de tránsito sea considerable (42 días aproximadamente), no es un problema para el producto que cuenta con una durabilidad de un año conservado en temperaturas de -20 grados centígrados.

Por otro lado la naviera responsable del flete es *Mediterranean Shipping Company* que ofrece el servicio al puerto de Jebel Ali desde Mar Del Plata con trasbordo en Rio Grande-Brasil y Port Elizabeth-Sudáfrica.



*Fuente: Elaboración propia.*

#### **6.4.IV SEGURO INTERNACIONAL**

El INCOTERM que se utiliza en esta operación es el de CIF JEBEL ALI (Incoterms 2010).

La decisión de establecer este Incoterm se tomó como base a que por los volúmenes de venta que la empresa estima realizar, se obtendrá poder de negociación con las navieras. Además, al tener contacto cercano con el proveedor del transporte se podrá llegar a entablar relaciones de confianza con ellos y contar con su apoyo a la hora de necesitar flexibilidad o

asistencia en cuestiones operativas como puede ser Días libres en origen para el retiro de equipos, operar con *Late Arrival*, Ingresos Anticipados en Terminal, etc.

Por otro lado, para llevar a cabo esta operación se contrata el seguro internacional entre la empresa Lucciano's y la empresa Hanseática S.A., quienes brindan una cobertura durante toda la operativa de transporte internacional. Cabe destacar que se agrega una cláusula para que se respete dicha cobertura por tratarse de un producto sensible a la temperatura, la cual contempla la pérdida de calidad de producto en caso de no mantenerse en los grados de frío de conservación ideal. En lo que respecta al transporte interno el seguro ya lo está brindando la empresa Medlog Argentina.

#### **6.4.V PLANEAMIENTO DE EMBARQUES**

Conforme al proyecto y considerando los 42 días de tránsito más los periodos de Ramadán en los siguientes años, se estipulan las siguientes operaciones:

<b>Periodo del Ramadán</b>	
2019	6 Mayo - 15 Junio
2020	24 Abril – 24 Mayo
2021	13 Abril – 12 Mayo
2022	3 Abril – 2 Mayo
2023	23 Marzo – 21 Abril

	AÑOS				
	2019	2020	2021	2022	2023
Enero				EMBARQUE 10/cobro 9	LLEGADA EMBARQUE 14/cobro 13
Febrero	FERIA	EMBARQUE 3	EMBARQUE 6	LLEGADA EMBARQUE 10	Cobro 14
Marzo		LLEGADA EMBARQUE 3	LLEGADA EMBARQUE 6	Cobro 10	
Abril		Cobro 3	Cobro 6		EMBARQUE 15
Mayo					LLEGADA EMBARQUE 15
Junio	EMBARQUE 1	EMBARQUE 4	EMBARQUE 7		EMBARQUE 16/cobro 15
Julio	LLEGADA EMBARQUE 1	LLEGADA EMBARQUE 4	LLEGADA EMBARQUE 7	EMBARQUE 11	LLEGADA EMBARQUE 16
Agosto	Cobro 1	Cobro 4	Cobro 7	LLEGADA EMBARQUE 11	EMBARQUE 17/ cobro 16
Septiembre				Cobro 11	LLEGADA EMBARQUE 17
Octubre	EMBARQUE 2	EMBARQUE 5	EMBARQUE 8	EMBARQUE 12	EMBARQUE 18/cobro 17
Noviembre	LLEGADA EMBARQUE 2	LLEGADA EMBARQUE 5	LLEGADA EMBARQUE 8 - EMBARQUE 9	LLEGADA EMBARQUE 12 - EMBARQUE 13	LLEGADA EMBARQUE 18
Diciembre	Cobro 2	Cobro 5	LLEGADA EMBARQUE 9/cobro 8	ADA EMBARQUE 13 - EMBARQUE 14 /cobro	cobro 18
<b>TOTAL DE EMBARQUES</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.4.VI TRANSPORTE EN DESTINO

Una vez arribado el contenedor en destino el despachante del comprador Al Maya Group se hace cargo de obtener la liberación aduanera presentando el juego de original de BLs junto al libre deuda, documento que lo acredita al retiro de la mercadería en terminal. En lo que respecta al retiro del contenedor en terminal y su debido transporte hacia el depósito, el mismo está a cargo de la propia logística del cliente. Luego de que contenedor ingrese a depósito el mismo se someterá al proceso de desconsolidado donde la mercadería será separada para un mejor manipuleo y traslado hacia los puntos de venta.

Cabe destacar que el producto no es distribuido a la totalidad de las filiales del comprador, por cuestiones de posicionamiento de marca y políticas de stock se determinaron sólo tres supermercados donde puede ofrecerse el producto, los cuales tienen características de mayor prestigio comercial y cercanía de nuestro mercado meta. Se han seleccionado los siguientes:

- Al Maya Supermarket –  
4 15 A Street - Dubái - Emiratos Árabes Unidos

- Al Maya Supermarket –  
Ground level, Reef Mall, Salah Al Din Street• Opp. Gulf Air Building - Dubai - Emiratos Árabes Unidos

- Al Maya Supermarket –  
21 4 C St - Dubai - Emiratos Árabes Unidos

## **7. OPERACIONES**

### **7.1 SERVICIOS AL CLIENTE**

La empresa exportadora busca siempre la satisfacción de su cliente con el fin de que esta realice próximamente una recompra y sea reconocida en el rubro no solo por la calidad de sus productos sino por su excelente servicio y atención. Es por ello, que le ofrece a sus compradores ciertos beneficios, que acompañan al producto y le dan un valor agregado diferenciador.

Uno de los servicios más importantes es el posicionamiento de la marca en Dubai, es por ello que Lucciano's ofrece las herramientas para la inserción en el mercado, a través de distintas campañas online y offline, esto le dará el reconocimiento en el mercado e impulsará las ventas. Al ser una empresa constituida y con historia en Argentina, tiene la marca tiene la experiencia para ofrecer los instrumentos necesarios sus compradores, además cuenta con un equipo de profesionales instruidos sobre las principales tendencias y características del mercado meta, por lo que al nivel comercial cuenta con la información necesaria para garantizar una excelente receptividad de las paletas argentinas.

Por otro lado, se les ofrece a los clientes una mercadería con vida útil de 12 meses, es por ello que Lucciano's brinda el servicio de devolución de la mercadería, ante cualquier inconveniente inherente a la fabricación o calidad de los componentes del mismo, siempre y cuando se pueda demostrar que el deterioro del producto no fuera provocado por un error logístico o de almacenamiento en el comprador.

En lo que respecta al consumidor final, la empresa cuenta con una página en Facebook donde los usuarios pueden reportar cualquier inconveniente con alguno de los productos y así obtener de una manera rápida una solución. Actualmente en Argentina la empresa cuenta con la insignia de nivel alto de respuesta a los mensajes en esta red, lo cual significa

que contestó al menos el 90% de los mensajes de la última semana en menos de 5 minutos<sup>53</sup>

## **7.2 ALMACENAMIENTO Y TRAZABILIDAD**

En cuanto a la trazabilidad del producto, el proceso productivo de *Lucciano's* es por lotes que son identificados en el sistema interno de la compañía por un código que representa la fecha, hora y el gusto del mismo. Esto permite generar grandes cantidades de inventario y aprovechar al máximo las materias primas y demás recursos necesarios para la producción.<sup>54</sup> En cada turno se fabrica un sabor diferente, elaborándose así un promedio de dos o tres sabores por día. Debido a la vida útil de los palitos, la empresa almacena la producción para meses venideros en una cámara de frío propia a -24°, que se encuentra dentro de la fábrica. Esta cámara mide 20 metros de ancho, 15 metros de largo y 10 metros de alto, y logra almacenar alrededor de 240.000 palitos, lo equivalente a ocho contenedores de 20 pies. En caso de devolución de mercadería el cliente informa a *Lucciano's* del número de lote indicado en el envase, y se envía una muestra al Laboratorio de calidad para que sea analizada por los especialistas y de este modo determinar si se debe retirar la totalidad del lote de los locales en destino o no.

## **7.3 DOCUMENTOS NECESARIOS PARA LA EXPORTACIÓN**

En una primera instancia se debe asentar la correspondiente inscripción de la compañía como exportador e importador en el correspondiente registro de la República Argentina, según decreto 2690/2002 y 971/2003.

Luego en cada operación se debe seguir la normativa aplicable al régimen local para la exportación de helados clasificados bajo la NCM 2105.00.90.900D, en la cual se detalla

---

<sup>53</sup> La Nación (Buenos Aires). Una heladería que calienta las redes sociales [en línea]. Buenos Aires: La Nación, 2017. <<https://www.lanacion.com.ar/2019790-una-heladeria-que-calienta-las-redes-sociales>>

<sup>54</sup> *Lucciano's* (Buenos Aires). Martín Dell Aguila, Jefe de Producción y Planta [Consulta telefónica. Consulta: Septiembre. 2018]

como requisitos documentales la presentación de factura comercial, documento de transporte, certificación INAL y libre circulación emitidos por ANMAT (Administración Nacional de Alimentos y Tecnología Médica) necesarios para la aprobación de la producción como de los embalajes inmediatos a utilizar. Adicionalmente se requiere una lista de empaque, si bien no es de carácter obligatorio es conveniente emitirla ya que contiene información relevante a la carga, la cual hace referencia a la cantidad embarcada en diferentes unidades de medida.

Además de estos requisitos provenientes de la aduana local, es necesario obtener en la cámara de comercio correspondiente el certificado de origen argentino de la mercadería, siendo esta una obligación establecida en la aduana del país de destino para que la orden sea librada y autorizada para su ulterior comercialización.

#### **7.4 CONTACTO EN EL EXTRANJERO**

En lo que respecta a nuestro referente en destino nos mantenemos en contacto con Sameh Abdullah - *Purchasing Manager* y Shakti Gaikwad - *Supply Chain Management Professional / Inventory Controller* integrantes del grupo de trabajo de Al Maya Group con los cuales se negociaron las condiciones de los embarques así como gustos y cantidades para stock dentro del contrato de compraventa internacional. En este último se menciona una cláusula, de carácter mandatoria, que el producto debe ser exhibido en una heladera propia y ploteada de la marca *Lucciano's* manteniendo la exclusividad y el posicionamiento de nuestro producto, dicha cláusula fue aceptada con conformidad por parte de nuestro cliente.

#### **7.5 PLANES FUTUROS**

La empresa *Lucciano's* se proyecta a comercializar en Dubai por 5 años con un solo comprador/exportador que es el Al Maya Group está a su vez tiene 30 puntos de distribución pero en este caso solo se tomarán 3 de ellos para este periodo de iniciación. Sin embargo entre los futuros proyectos de la marca a largo plazo primero está crecer en los puntos de distribución de su comprador inicial. En segundo punto, esta expandirse en otras cadenas de supermercados como Spinney, Lulu y Safer, con esto abastecer un mayor

porcentaje del mercado. Y por último se proyecta crear sus propios locales en el Emirato, para ese momento ya tendrá el tiempo necesario para que la población lo reconozca como líder en calidad e innovación, además que la compañía cuenta con toda la experiencia en este aspecto dado al gran éxito en sus locales argentinos.

## **8. RIESGOS CRÍTICOS**

Existen diferentes situaciones por la que puede pasar una empresa al momento de realizar un proceso de exportación, es de suma importancia saber identificarlas y poder tener presente posibles soluciones que le permitan continuar con el proyecto.

### **8.1 RIESGOS INTERNOS.**

Dada su experiencia o historial todas las empresas tienen presente los principales riesgos críticos se pueden presentar en su proceso de producción y desarrollo de la mercadería, en el caso de las paletas de helado de Lucciano's, se encuentran:

#### **-Cortes de luz.**

El suministro de energía le permite a la empresa poner en marcha las maquinarias de producción, computadoras del equipo administrativo y demás instrumentos tecnológicos necesarios para la operación. Una deficiencia constante en este servicio puede poner en riesgo todo el proyecto, demorarlo y hasta dañar el estado físico de las paletas de helado, las misma necesitan refrigeración constante.

#### **-Avería de maquinaria.**

Para el proceso de producción, Lucciano's utiliza dos máquinas el pasteurizador y el abatidor o túnel de frío, las dos son indispensables para la culminación exitosa de la paleta. Sin embargo puede presentarse que la empresa cuente con una falla técnica en cualquiera de esta y le imposibilite terminar la producción a exportar.

#### **-Problemas con rotación del personal.**

Actualmente la empresa cuenta con una estructura organizacional ideal, para producir, comercializar, distribuir y exportar el producto de paletas de helados. Pero un riesgo evidente que se puede presentar es el abandono de alguna de estas personas claves en el proceso, esto le impide continuar con el proceso de manera regular, dada a la falta de conocimiento en el área.

#### **-Políticas de stock.**

La empresa maneja un presupuesto de producción anual en base a las proyecciones de ventas, esta se divide en local y de exportación. Es importante poder dividir las de manera correcta y asignar la cantidad necesaria para cada sector, porque si no se puede producir un sobre stock de la mercadería, gran cantidad de productos terminados que no son vendidos y que ocupan espacio en el almacén, esto implica un alto costo logístico que puede causar quiebres en el flujo financiero.

## **8.2 RIESGOS EXTERNOS.**

Dentro de las complicaciones que se encuentran fuera del alcance de resolución de la compañía, se pueden mencionar los siguientes:

#### **-Inflación.**

Es un riesgo puramente macroeconómico que repercute sobre los costos del producto. Sin embargo es un riesgo que se encuentra fuera del alcance de la firma y el cual deberá afrontar. Es un escenario que impacta directamente a nuestros precios pero es una problemática que nuestro mercado en destino puede soportar, por lo que la suba del precio por inflación va a ser tolerable siempre y cuando sea escalado ya que como hablamos el habitante emirati no escatima en sus gastos.

#### **-Aparición de competencia directa en DUBAI.**

Si bien se sabe que es un producto que ya se encuentra en el mercado de destino y que existen variedad de marcas que ofrecen paletas heladas. Lucciano's se enfoca en una política de diferenciación para con el resto ofreciendo un producto de alta gama el cual puede ir ajustando a medida que sea necesario.



**-Restricción de importación.**

Abarca todo lo referente a restricciones legales impuestas por los gobiernos como por ejemplo las barreras arancelarias (derechos aduaneros) y no arancelarias, como controles de calidad, sanidad, especificaciones técnicas y normas de seguridad.

**-Falta de pago del comprador.**

Riesgo a que el importador no realice el pago correspondiente. Para disminuir dicho riesgo hemos estudiado a los compradores, previo al cierre del contrato de compraventa internacional, basándonos en su trayectoria y estabilidad financiera.

**-Riesgo Logístico.**

Abarca lo que corresponde a extravío o siniestro de la mercadería en tránsito, ya sea por causas naturales o humanas, que puedan causar problemas y o daños durante todo el trayecto logístico rumbo destino e incluso que no lleguen nunca como sería el caso de robo/ piratería.

También lo referente al retraso en la entrega de la mercadería en la terminal, demoras de barcos y conexiones en el puerto de trasbordo por inconvenientes del medio de transporte o imposibilidad de llegar a ese punto por complicaciones en el camino.

**8.3 PLANES DE CONTINGENCIA.**

Corte de Luz	Ante un eventual corte de suministro de luz o baja de tensión por parte de la empresa distribuidora, Lucciano's contará con un grupo electrógeno industrial que le permitirá continuar con la producción y refrigeración habitual.
--------------	--

Avería de maquinaria	La empresa contará con un servicio especializado en reparación de maquinaria, que posee una rápida respuesta ante una falla. Paralelamente la empresa realiza un mantenimiento preventivo para evitar posibles fallas.
Problemas con rotación del personal	En el entorno de la empresa la rotación de personal es inevitable por lo tanto ante la gestión de baja de un empleado, la empresa publicará inmediatamente avisos en los portales de empleos más influyentes. Además, contarán con una base de datos de personas a las que antes han entrevistado.
Políticas de stock	En el caso de un sobre stock o exceso de inventario por una baja de demanda del producto los principales problemas que le causarán a la empresa son costos logísticos, costos financieros, obsolescencia y nivel de servicio. Para que estos no afecten drásticamente a la empresa, está contara con alternativas de ofertas de venta por cantidad.

Inflación	En el caso de una suba de inflación la empresa podrá trasladar este porcentaje a sus precios ya que el comprador emiratí no escatimará en el gasto de un producto exclusivo.
Aparición de competencia directa en Dubái	La aparición de una empresa competidora directa no afectará demasiado, ya que el producto posee un alto nivel de exclusividad igualmente Lucciano's reforzará su publicidad y promoción de los productos recordando a los consumidores la calidad y propuesta de valor que ofrece la empresa.
Falta de pago del comprador	Ante la falta de pago de un comprador la empresa contará con un seguro caución además iniciará al comprador el reclamo pertinente.

Restricción de importación	Si gobierno de Emiratos Árabes impone una restricción de importación la empresa se deberá adaptar a las exigencias del mercado y también evaluará que el excedente de producción lo podrá exportar a otros países cercanos.
Riesgo logístico	La empresa contará con un seguro por siniestros logísticos de la mercadería que cubrirá todos los riesgos del producto en tránsito.

## 9. PROYECCIONES FINANCIERAS

### 9.1 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y PROYECCIÓN DE FINANCIAMIENTO

En lo que sigue, se detallaran los aspectos económicos y financieros del proyecto de exportación. En una primera instancia se desarrolló un análisis la estructura de deuda de la empresa, del índice de riesgo de la industria de helados y de los medios de financiación con los que cuenta la compañía. Esto nos permite llegar al costo del capital propio de la empresa (CAPM) y el costo de la deuda deduciendo el impuesto a las ganancias. Considerando lo anterior, se obtiene una tasa promedio ponderada del costo capital (WACC) del 13,47%, lo que significa que cada peso invertido en el presente plan representa un costo de 0,1347 para la empresa.

<b>WACC</b>		<b>13.47%</b>
Costo de la deuda		12.12%
Porcentaje equity		65.00%
Porcentaje deuda		35.00%
<b>CAPM</b>		<b>16.48%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Los gastos efectuados en moneda local fueron ajustados a dólares utilizando un tipo de cambio proyectado. Estos resultados se obtuvieron mediante el análisis de su evolución mensual con datos obtenidos de ROFEX, referentes al 2018, y los siguientes meses son réplicas de los porcentajes de los años anteriores que acompañan la tasa de inflación:

	Incremento anual total
Año 2018	28.51%
Año 2019	29.82%
Año 2020	28.51%
Año 2021	27.57%
Año 2022	25.46%
Año 2023	20.63%

*Fuente: Elaboración propia*

En lo que respecta a la inflación anual también se realizó la proyección correspondiente, ya que resulta necesario calcular el impacto de esta variable en el plan. Con el objetivo de obtener un análisis financiero sólido frente a la situación actual del país, se tuvieron en cuenta tanto datos del DATOSMACRO como del INDEC :

Año	Inflación Proyectada	Inflación Acumulada
2018	21.97%	
2019	30.27%	30.27%
2020	28.93%	59.20%
2021	27.98%	87.18%
2022	25.84%	113.03%
2023	20.94%	133.97%

Fuente: Elaboración propia

Considerando lo expuesto con anterioridad se puede afirmar que la empresa *Lucciano's* necesitará una inversión inicial USD 52.776,41 la cual está compuesto por USD 18.476,41 en concepto de deuda y USD 34.300 como aporte de socios. Dichos fondos serán destinados a lo referente a la operación de exportación, abarcando producción, administración y logística, así como también el marketing y publicidad en el país de destino.

## 9.2 DETERMINACIÓN DEL FLUJO NETO DE CAJA

Se realiza la evaluación en detalle de cada uno de los periodos del proyecto para determinar las distintas fluctuaciones en lo largo de los meses. En el primer año se evidencia la mayor inversión, dado que la empresa para ingresar al mercado necesita participar en ferias y darse a conocer por medios de publicidad online y offline. La idea es tomar estos últimos como foco de inversión. Es por eso que se realiza una investigación de los costos publicitarios del Emirato de interés, además se consideran los respectivos gastos por la internalización del producto y por la producción que ésta requerirá. Se obtiene que la inversión final a considerar se mantendrá en USD 52.776,41, dónde USD 34.300 corresponde al aporte de los socios y el resto, el equivalente a USD 18.476,40, se toma en concepto de deuda con la financiera.

Durante el año 2019 se realizan solamente dos ventas de contenedores, lo que nos arroja como resultado, un valor mínimo obtenido en este periodo de USD 41,350.88, que es el

alcanzado post la primera producción a exportar, al finalizar el año se nivelan los saldo arrojando un valor positivo de USD 50,211.1.

Los siguientes dos años, 2020 y 2021, presentan variaciones entre la suma de los distintos gastos fijos y variables pero que se van compensando con las ventas, sin embargo el saldo anual al finalizar cada periodo se mantiene en positivo con USD 48.517,59 y USD 42.141,85 respectivamente. Sin embargo es hasta el año 2022 que el proyecta empieza un flujo positivo constante en todos los meses, con un saldo final para ese lapso de USD 85,554.40 y para el año 2023 se cierra el saldo con USD 242,952.74

### **9.3 INDICADORES DE RENTABILIDAD**

Se utilizaron tres criterios de decisión para determinar la viabilidad del proyecto. Estos fueron el Valor Actual neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Payback, o el tiempo en que se recupera la inversión.

Los flujos de fondo arrojan un Valor Actual Neto (VAN) positivo de 84,519.75. Este indicador no refleja un importe de dinero sino que hace referencia a la creación o destrucción de valor, por ende este proyecto es rentable pues genera ganancias que son mayores a los costos, es decir, el valor presente de los flujos descontados es superior al importe de la inversión inicial.

A su vez la TIR es de 58.94% que además de ser positiva es superior al WACC, lo que indica que el rendimiento del proyecto es superior a la inversión que requiere llevarlo a cabo, generando de ese modo ganancias.

Por otro lado, el plazo que corresponde al recupero de la inversión inicial o Payback es de 2 años y 9 meses. Esto quiere decir que la inversión se recuperará a poco más de transcurrida la mitad de la vida útil del proyecto.

WACC	13.47%
VAN	84,519.75
TIR	58.94%
PAYBACK	2.9 Años

*Fuente: Elaboración propia*

## 9.4 EVALUACIÓN DE RIESGO

Para la evaluación del riesgo se tuvieron en cuenta diversos indicadores. En cuanto al valor mínimo de riesgo se tomó en cuenta el correspondiente a la inversión en Bonos del Tesoro de Estados Unidos a un plazo de diez años. Se determinó este período ya que la mayoría de las inversiones son proyectadas en un espacio temporal similar. Para calcular este bono se realizó un promedio de su importe entre Julio y Octubre de 2018, obteniendo un valor de 2.97%.

Por otro lado, el riesgo de mercado alcanzó un valor porcentual anual de 7.58%. Para su cálculo se tomó el índice S&P 500 por representar la calificación más relevante de Estados Unidos con respecto a la situación real del mercado.

Además dado que este proyecto se lleva desde Argentina, no sólo es necesario evaluar su riesgo como país sino también el perteneciente a los estados emergentes. Este índice tomado del EMBI arrojó un promedio de 10.84%, tomando en cuenta ambos riesgos que evalúan factores económicos, políticos, régimen cambiario e impositivo, entre otros.

Por último se analizó el beta de la industria de alimentos, esto es el riesgo que calcula la sensibilidad del negocio con respecto al mercado. El beta desapalancado de la industria corresponde a 0.43, y el beta apalancado de la empresa arrojó un valor de 0.5805. Esto considerando que la estructura de capital de la compañía está representada por un 35% de deuda, un 65% de capital propio y un 35% de impuesto a las ganancias.



**Tasa libre de riesgo / Risk free**

Daily Treasury Yield Curve Rates- 10 years

FECHA	TASA %
07/12/2018	2.85%
08/13/2018	2.88%
09/12/2018	2.96%
10/12/2018	3.17%

U.S. Department of the Treasury

**Promedio RF % 2.97%**
**Riesgo país**

EMBI + Puntos Básicos Argentina

FECHA	PB ARG.
07/12/2018	575
08/13/2018	748
09/12/2018	699
10/12/2018	657

Elaborado por JP Morgan y publicado por 'Ambito Financiero'

**Promedio Arg. 670**

FECHA	PB EMBI
07/12/2018	391
08/13/2018	439
09/12/2018	426
10/12/2018	400

Elaborado por JP Morgan y publicado por 'Ambito Financiero'

**Promedio EMBI 414**
**Promedio R.P. 10.84%**
**Rendimiento del mercado**

Índice S&amp;P 500

FECHA	VALOR DE CIERRE	VARIACIÓN	VARIACIÓN ANUAL
10/02/2018	2,923.43	PM	7.58%
09/25/2018	2,915.56		

Elaborado por Standard &amp; Poor's

**Índice S&P 500 7.58%**
**Coficiente beta**

Industria: Grocery and Foods

BETA desapalancado de la industria	0.43
Ratio DEUDA de la empresa	35.00%
Ratio EQUITY de la empresa	65.00%
Impuesto a las ganancias	35.00%

**BETA apalancado de la empresa 5,805**

Datos extraídos de 'Damodaran' a Enero 2018

Fuente: Elaboración propia

## 9.5 AMORTIZACIÓN

Al momento de evaluar la posibilidad de tomar préstamos es necesario contemplar las diferentes alternativas en el mercado, y realizar un análisis acerca de la cancelación del mismo a lo largo del tiempo. Continuando con esto se detalla a continuación la amortización de la deuda que adquiere *Lucciano's* para financiar este proyecto.

El sistema de de amortización elegido es el Alemán o también conocido como "amortización constante". Este método contempla el pago de cuotas totales decrecientes, a diferencia del sistema Francés en el cual las cuotas desembolsadas son de igual monto. En cuanto a las condiciones generales del préstamo, el mismo se cancelará en 3 años y es de capitalización mensual (pagos mensuales) con una tasa nominal anual 59,50%.

Sistema del Préstamo	Sistema
Capital	ARS 650,000.00
TNA	59,50%
Plazo	36 Meses
Capital a Devolver	ARS 1,460,499.62

## 9.6 CASOS DE SENSIBILIDAD

El proyecto de exportación de Lucciano's pasó por varios escenarios con el fin de poder evaluar la viabilidad financiera ante posibles cambios que sucedan en el mercado, esto permite tener una visualización del negocio y elaborar planes de acción que contrarresten estas fluctuaciones.

En el primer caso se planteó una disminución de las ventas en 10%, esto trajo como consecuencia que la TIR pasara de 58.94% a 41%, lo que representa una disminución del

valor original, sin embargo el WACC continúa siendo más bajo comparativamente con la última TIR y el VAN mantiene un valor positivo por lo que el proyecto todavía resultaría viable.

En el segundo escenario, se redujeron las ventas un 15%, y con ello la TIR cambio a 31%, una reducción del 27.94%, con respecto al valor original del proyecto. la nueva TIR sigue siendo más alta que el valor del WAC y el VAN se mantiene positivo, es por ello que se puede concluir que ante esta variación la exportación de la marca sigue siendo factible.

Dada el gran monto de inversión en la publicidad y lo que nos afecta al nivel financiero se planteó un escenario donde los gastos de comercialización son reducidos en su totalidad, de esta forma se evalúa el impacto de esto en los índices de rentabilidad. En este caso la TIR subió a 96%, incrementando casi un 100% comparativamente con la original, este número es realista dado que el objetivo de la empresa a largo plazo es expandirse en la zona por lo que requiere un alto valor de inversión en el proyecto.

El último escenario es un incremento del 30% adicional a la inflación de cada año, con este valor la TIR baja 31%, lo que representa una reducción del 18% con respecto a la original, sigue siendo más alto que el WAC y el VAN sigue dando positivo. Este análisis le permite a la empresa conocer su cobertura ante el constante incremento de inflación que se presenta en la Argentina y dado que un 50% de la materia prima es obtenida de manera local grandes fluctuaciones en este indicador puede ocasionar riesgos financieros.

Sensibilidad: Ventas - 10%		Sensibilidad: Ventas - 15%		Sensibilidad: No hay publicidad		Sensibilidad: Inflación + 30%	
VAN	107,959.81	VAN	81,270.31	VAN	226,770.32	VAN	73,317.60
TIR	41%	TIR	31%	TIR	96%	TIR	31%

Fuente: Elaboración propia

## 10. CONCLUSIÓN

Tras haber realizado el presente informe y haber concluido con la investigación se puede afirmar que el proyecto basado en la exportación de paletas de helados de los sabores elegidos representa un negocio viable para *Lucciano's*.

El mercado de helados en Emiratos Árabes Unidos, específicamente en Dubái posee una demanda creciente en productos premium y un tipo de consumidor que exige una alta calidad y está dispuesto a pagar un precio mayor para obtenerla.

Por otro lado el entorno macroeconómico y microeconómico del país de destino son propicios para llevar a cabo el proyecto, brindando estabilidad y una acentuada oportunidad de negocio respectivamente.

A su vez *Lucciano's* brinda una propuesta de valor diferenciada, no sólo basada en alta calidad sino también ofreciendo sabores no tradicionales considerados extravagantes por el consumidor final, y además fabricando sus productos en su mayor parte de manera artesanal. Estos dos elementos lo diferencian ampliamente de los competidores existentes en el mercado en destino.

A través del análisis financiero realizado se puede determinar además que el proyecto crea valor para la compañía al presentar una TIR y VAN positivos y mayores al costo de llevarlo a cabo, con un Payback o recupero de la inversión inicial de 3 años y 7 meses.

Se puede concluir entonces que llevar a cabo este proyecto de exportación no solo generará ganancias para *Lucciano's*, sino que además le servirá como un puente para ingresar a otros mercados de la región y expandir la presencia comercial de la compañía a nivel internacional.

## **11. ANEXOS**

### **11.1 ANEXO 1: MODELO DE NEGOCIOS CANVAS.**

#### **OFERTA DE VALOR.**

- Producto clásico en un formato innovador.
- Ofrece amplia variedad de sabores exclusivos.
- Gran calidad de elaboración y materia prima.

#### **SEGMENTOS DE CLIENTES.**

Quienes eligen productos de calidad, hombres y mujeres de 25 a 65 años de los grupos ABC 1 y 2, considerados de clase alta por su nivel de vida.

#### **RELACIÓN CON LOS CLIENTES.**

Presencia de la marca en publicidades off line, ferias y redes sociales, donde conectan la imagen del producto a un nivel de vida exclusivo.

#### **CANALES DE DISTRIBUCIÓN.**

Lucciano's es una empresa productora y distribuidora localizada en Mar del Plata. Su internacionalización se realiza en forma directa a importadores en el país de destino, distribuyendo la mercadería entre las principales cadenas de supermercados, minoristas y mayorista de esta forma la marca se asegura llegar a la mayor cantidad de consumidores posible. Su comprador es Al Maya Group que es una cadena minorista con sede en Dubai en los Emiratos Árabes Unidos y opera supermercados, con alrededor de 30 puntos de venta, de los cuales se han seleccionado los tres más importantes por su ubicación.

Distribución	Clasificación	Al Maya Supermarket
Al Maya Group	100%	33,3% 4 15 A Street - Dubái
		33,3% Reef Mall- Dubái
		33,3 % 21 4 C St- Dubái
Total		100%

Fuente: Elaboración propia

### ACTIVIDADES CLAVES.

Adaptar las tendencias de consumo acorde a las preferencias del consumidor potencial, por ejemplo, productos saludables y por otro lado crear la relación de exclusividad del producto.

Desarrollo de gustos exóticos e innovadores para clientes exigentes.

### RECURSOS CLAVES.

- Materia prima de alta calidad.
- Fácil adaptación del bien en distintos mercados.
- Medios logísticos altamente especializados.
- Maquinaria eficiente.

### ALIADOS ESTRATÉGICOS.

En destino la empresa tendrá contacto con Sameh Abdullah - *Purchasing Manager* y Shakti Gaikwad - *Supply Chain Management Professional | Inventory Controller* integrantes del grupo de trabajo de Al Maya Group.

### ESTRUCTURA DE COSTOS.

- Altos costos en publicidad y diseño de la imagen.

- Altos costos en participación en ferias.
- Bajo costo por estandarización de formato y presentación del producto.
- Bajo costo de elaboración.

#### **FLUJOS DE INGRESO.**

- 95% mercado local.
- 5% exportación (mercado: Dubái).

### **11.2 ANEXO 2: FUERZAS DE PORTER**

#### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES O CLIENTES: ALTO**

La negociación se lleva a cabo de modo directa con una gran cadena de supermercados que posee un alto poder de negociación dado que se encuentra muy bien abastecido por distintos proveedores, lo cual le permite tener un abanico de opciones en función de sabores y precios.

Lo anterior indica que el comprador tendrá mayor potestad para negociar promociones, plazos de pago y espacios en sus pasillos y por ende la empresa deberá ajustarse a sus peticiones.

#### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: MODERADO**

Lucciano's cuenta con dos tipos de proveedores, los nacionales a los cuales les compra un 50% de la materia prima como leche, azúcar, grasa, polvos estabilizadores y una parte de los saborizantes. Estos productos son de uso común para la producción de otros alimentos, por ende también se encuentran en el mercado una gran ola de oferentes, lo cual le sirve a la marca como ventaja al momento de tener que negociar precios, medios de pagos o tiempos.

En cuanto a los proveedores internacionales, son de origen italiano y le brindan a la empresa los chocolates y saborizantes. Dado que el chocolate es uno de los elementos

claves para la fabricación de los helados y debido a la calidad que debe tener este suministro no se puede escatimar en precios y esto puede producir variaciones en la fijación del valor de venta final. Sin embargo, Italia al ser reconocido internacionalmente por sus exquisitos chocolates, le brinda la posibilidad a la marca de poder tener otras posibles opciones antes las variaciones que se puedan presentar con su distribuidor actual.

#### **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES: MODERADA**

Para crear una empresa productora de helados premium aunque existen grandes controles, ni es necesario poseer tecnología de punta, si se requiere contar con una capacidad productiva propicia, una inversión inicial alta y profesionales con experiencia en el rubro.

Sin embargo, es importante que Lucciano's cuide siempre su calidad y diseño, cualidades que son sus principales diferenciadores con respecto a la competencia.

#### **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS: MODERADA-ALTA**

El mercado de helados de paleta en Dubái no es sensible al precio, puesto que este elemento no es decisivo a la hora de su compra, caso contrario con la calidad y exclusividad percibida que sí son determinantes en la elección del producto.

Sin embargo existen en el mercado productos que brindan la frescura buscada cuando se adquiere una paleta como el helado artesanal que viene en versión para llevar a casa o "Take Home". Luego se encuentra el helado en cono o cucurucho, que es una alternativa tradicional y de gran interés para el mercado. También encontramos los de yogurt, con su variedad de sabores y frutas o dulces para agregar, que son una alternativa atractiva y diferente para el público. Por último se tienen los batidos de frutas o Smoothies, que representan la opción más nutritiva.





### **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES: ALTA**

El rubro de helados premium en Dubái puede definirse como un oligopolio pues las principales ventas están distribuidas entre un pequeño número de empresas, encabezado por Grupo IFFCO la cual tiene una larga trayectoria en el Emirato.

Sin embargo, el helado de Lucciano's ingresa al mercado con dos grandes diferenciadores que son sus sabores exóticos y su forma de elaboración artesanal, lo que lo hace atractivo para el público y lo convierte en una oponente importante para las empresas existentes.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

- Centro de exportación e inversión de la República Dominicana. Estudió Relaciones de Comercio de Helados en la Región del Caribe <<http://cei-rd.gov.do/ceird/transparencia/publicaciones/2018/HELADOS%20CARIBE.pdf>> Consultado en Agosto del 2018
- Instituto español de comercio exterior. Estudio guía de negocios. Emiratos Árabes Unidos 2018 <<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2015490873.html?idPais=AE>> Consultado en Agosto del 2018
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. Guia de mercado EAU. <<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/GM%20servicios%20-%20Emiratos%20%C3%81rabes%20Unidos%20%202013.pdf>> Consultado en Agosto del 2018
- Instituto de Investigaciones Económicas de la Escuela de Economía FCEyE UNR. Estudio Sector lácteo. Industria del helado. Un análisis del sector. <<https://www.fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/default/files/u16/Decimocuartas/martinez%20y%20liendo%20industria%20del%20helado.pdf>> Consultado en Agosto del 2018
- Sitio Camara de Dubai. <[http://www.dubaichamber.com/resources/research-reports/research\\_market\\_monitor](http://www.dubaichamber.com/resources/research-reports/research_market_monitor)> Consultado en Agosto del 2018
- Universidad de Wollongong en Dubai. Compra de lujo en los Emiratos Árabes Unidos <<https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com.ar/&httpsredir=1&article=1457&context=dubaipapers>> Consultado en Agosto del 2018
- Sitio Autoridad Federal de Aduanas - Emiratos Árabes Unidos.

<<https://www.customs.ae/en/Home/Pages/default.aspx>> Consultado en Septiembre del 2018

- Agricultura y agroalimentaria de Canadá. Análisis de tendencias del sector - Confeitería en los Emiratos Árabes Unidos  
<<http://www.agr.gc.ca/resources/prod/Internet-Internet/MISB-DGSIM/ATS-SEA/PDF/6877-eng.pdf>> Consultado en Septiembre del 2018
- Grand View Research. Mercado de helados, informe de análisis de acciones y tendencias por tipo de producto <<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/ice-cream-market>> Consultado en Septiembre del 2018
- Canadean. Perspectivas del consumidor y del mercado: mercado de helados en los EAU  
<<https://www.marketresearch.com/product/sample-9053587.pdf>> Consultado en Septiembre del 2018