

# **ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN: ARROZ BLANCO VARIEDAD SENIA**



**CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>CONSIDERACIONES Y SUPUESTOS PREVIOS.....</b>	<b>5</b>
<b>BLOQUE I: ESTRATEGIA DEL NEGOCIO INTERNACIONAL DE LA EXPORTACIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>1. PRIMERA DECISIÓN: ACTIVIDAD DE NEGOCIO EXPORTABLE Y DIFERENCIACIÓN..</b>	<b>6</b>
1.1. Actividad de negocio exportable .....	6
1.2. Análisis del proceso productivo .....	6
1.3. Capítulo arancelario.....	12
1.4. Producción exportable .....	12
1.5. Diferenciación .....	13
<b>2. SEGUNDA DECISIÓN: DETERMINACIÓN PAÍS DE DESTINO DE LA EXPORTACIÓN....</b>	<b>16</b>
2.1. Paso 1: Delimitación del grupo de países a analizar.....	16
2.2. Paso 2: Requisitos imprescindibles que deben cumplir los países para poder exportar .....	16
2.3. Paso 3: Evaluación de los países en función de los criterios importantes definidos .....	17
2.4. Paso 4: Selección del país más adecuado para dirigir nuestras exportaciones .....	18
<b>3. TERCERA DECISIÓN: ANÁLISIS Y DECISIÓN DE LA FORMA DE EXPORTAR ADECUADA .....</b>	<b>19</b>
<b>4. CUARTA DECISIÓN: DETERMINACIÓN MERCADO EXTERIOR OBJETIVO. OBJETIVOS DE MERCADO DEL PRIMER AÑO Y PREFERENCIAS. ....</b>	<b>21</b>
4.1. Proceso de determinación del MEO .....	21
4.2. Estimación de los objetivos de mercado para el primer año.....	24
4.3. Investigación y conocimiento de las preferencias específicas del MEO .....	24
<b>BLOQUE II: ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN .....</b>	<b>27</b>
<b>5. QUINTA DECISIÓN: PRODUCTO GLOBAL ADECUADO .....</b>	<b>27</b>
5.1. Preferencias del MEO y P. Básico.....	27
5.2. Preferencias del MEO y elementos agregados .....	29
5.3. Preferencias del MEO y servicios de apoyo.....	29
<b>6. SEXTA DECISIÓN: CANAL DE DISTRIBUCIÓN: PUNTOS DE VENTA ADECUADOS Y CANAL COMERCIAL.....</b>	<b>30</b>
6.1. Preferencias y perfil del PVA.....	30
6.2. Tipo de PVA y características concretas .....	30
6.3. Establecimientos candidatos.....	30
6.4. Cumplimiento características .....	31
6.5. Canal comercial para llegar hasta el PVA .....	31
<b>7. SÉPTIMA DECISIÓN: PROMOCIÓN EXTERIOR.....</b>	<b>32</b>

7.1.	Acciones comerciales .....	32
7.2.	Feria .....	34
<b>8.</b>	<b>TÉRMINOS Y CONDICIONES COMERCIALES.....</b>	<b>35</b>
8.1.	Incoterm.....	35
8.2.	Documentación.....	35
8.3.	Medio de pago .....	35
8.4.	Transporte.....	35
<b>9.</b>	<b>OCTAVA DECISIÓN: PRECIO DE LA EXPORTACIÓN .....</b>	<b>36</b>
9.1.	Hipótesis .....	36
9.2.	Estructura de costes .....	38
9.3.	Viabilidad de la exportación.....	39
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>41</b>

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo se desarrolla en el marco del Trabajo Fin de Máster, asignatura que concluye el Máster en Dirección de Negocios Internacionales de ICADE Business School, título Propio de la Universidad Pontificia de Comillas.

El objeto del mismo es la elaboración de la **Estrategia de Exportación** de una pequeña y mediana empresa española localizada en Sueca (España) y dedicada a la producción, transformación y comercialización de Arroz variedad Sénia (nombre comercial-Bomba).

El trabajo se estructura en dos bloques estratégicos: I) estrategia del **negocio internacional** de la **exportación** y II) **estrategia de comercialización**.

Además, incluye un primer capítulo de consideraciones y supuestos previos.

Cada bloque está formado por cuatro decisiones estratégicas, en total ocho que, analizadas y tomadas de manera encadenada, forman la Estrategia de Exportación cuyo objetivo es conseguir clientes en mercados.

## **CONSIDERACIONES Y SUPUESTOS PREVIOS**

La empresa para la que vamos a elaborar la estrategia de exportación ha determinado que el negocio internacional de la exportación es la estrategia de crecimiento adecuada.

Además, a partir de un análisis interno ha determinado que tiene capacidad para poder empezar a exportar, porque actualmente dispone de los recursos productivos -una capacidad ociosa del 30%-, financieros y humanos necesarios. Asimismo, ha concluido del análisis que no existen deficiencias internas que le impidan exportar. Por último, ha comprobado que cuenta con una diferenciación que le permite competir en mercados exteriores.

Por las razones esgrimidas, concluimos que la empresa está en disposición de elaborar la estrategia de exportación.

Consideramos además que la empresa compite mediante la estrategia de diferenciación en segmento de mercado, enfoque que se tendrá en cuenta durante el análisis y la toma de decisiones de cada una de la estrategia de exportación.

## **BLOQUE 1: ESTRATEGIA DEL NEGOCIO INTERNACIONAL DE LA EXPORTACIÓN**

### **1. PRIMERA DECISIÓN: ACTIVIDAD DE NEGOCIO EXPORTABLE Y DIFERENCIACIÓN**

El objetivo de esta primera decisión es, por un lado, **determinar** la **actividad** de **negocio** de la empresa con la que tiene más posibilidades de empezar a exportar y, por otro, **identificar** la **diferenciación** que le permitirá competir en mercados exteriores.

Como se ha establecido en la introducción y las consideraciones previas, la empresa desarrolla una única **actividad de negocio**: Arroz Bomba.

Además, aunque ya se ha supuesto que cuenta con ella, se analizará su proceso productivo con el objetivo de identificar la **diferenciación** que le permite competir en mercados exteriores. Una vez identificada dicha diferenciación se comprobará que realmente lo es.

#### **1.1. Actividad de negocio exportable**

Actividad de negocio: **Arroz Bomba**.

*Información relevante sobre la actividad de negocio*

Dicha variedad, con Denominación de Origen Protegida (DOP) Arroz de Valencia, se cultiva principalmente en el Parque Natural de La Albufera, completando su producción en los humedales de Pego y Oliva.

Este cultivo desarrollado en dichas áreas protegidas ofrece un producto único, natural y con la garantía de calidad de zonas de altísimo valor ecológico.

El arroz amparado bajo este sello de calidad ofrece la garantía de que procede de un cultivo respetuoso con el medio ambiente y a partir de una **semilla certificada**.

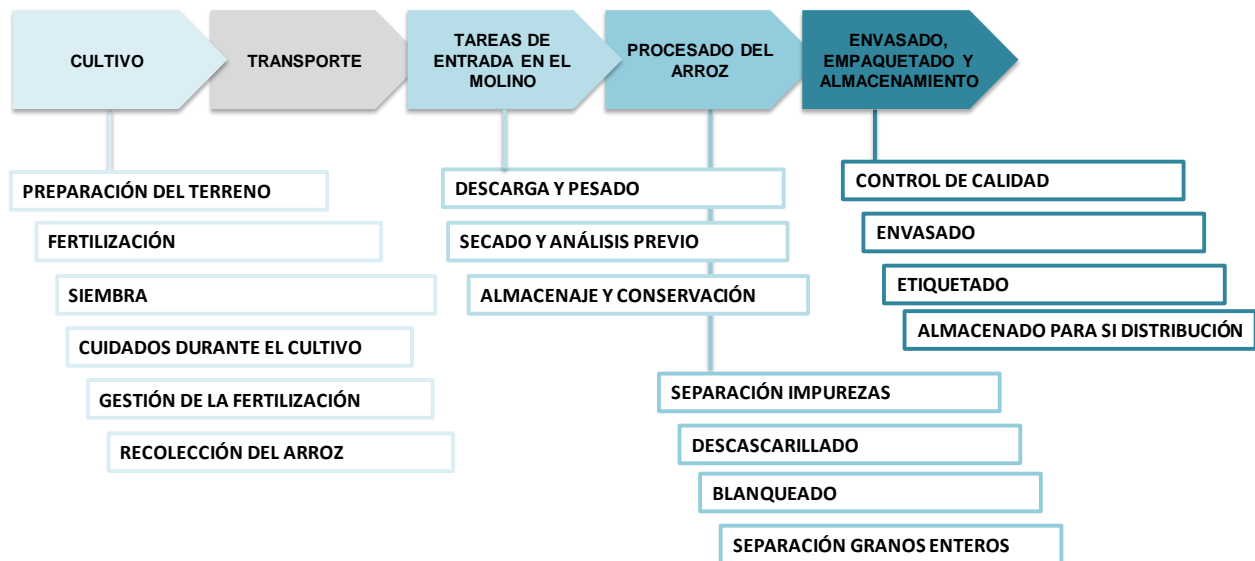
#### **1.2. Análisis del proceso productivo**

El objetivo de este análisis es la explicación del proceso productivo del Arroz Bomba.

Para ello, primero se van a describir las fases de las que consta el proceso, a continuación se expondrá qué se obtiene en cada fase y las distintas formas de llevarla a cabo y se finalizará con la identificación de los puntos críticos existentes en el proceso.

La información obtenida para analizar y conocer el proceso productivo procede de fuentes secundarias, principalmente del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, y de las asociaciones de productores de cereales.

### 1.2.1. Fases del proceso productivo



## FASE I – CULTIVO

El arroz es un cereal de verano que se siembra, según zonas, en abril y mayo, y se cosecha en septiembre.

### I.1 La preparación del terreno

La preparación comienza nada más termina la cosecha del año anterior, hacia el mes de septiembre, **enterrando los rastrojos e inundando** el terreno, con el objetivo de favorecer al control de hierbas adventicias -malas hierbas o partes de la planta del cereal que crecen de manera no deseada-, o simplemente dejándose **secar** para facilitar su meteorización.

A finales de Marzo, un par de meses antes de la siembra, la primera labor consiste en el **alzamiento y desmenuzando de la tierra**. Preferiblemente con escarificador o cultivador, la actuación nos va a permitir crear una capa de suelo donde se desarrollará la planta, al tiempo que nos saca a la superficie gran número de rizomas de adventicias perennes, a esta labor le siguen otras para conseguir desmenuzar los terrones, mediante rulos o fresadoras.

Seguidamente se realiza una buena **nivelación**, si el campo lo necesita, ya que una parcela bien nivelada, donde no existan zonas más altas o deprimidas, es fundamental para la evolución del cultivo.

Se aprovechan estas labores para realizar la **fertilización** de la parcela, donde se utilizarán abonos orgánicos bien maduros, ya que tras la inundación la evolución de la materia orgánica se ralentiza.

La dosis a aplicar depende de la riqueza de la tierra, para lo cual es necesario disponer de un análisis de suelo, pero también de la riqueza del abono a utilizar y de la historia de la parcela, ya que los abonos orgánicos no se aprovechan en su totalidad el primer año.

### I.2 Siembra

La siembra se realiza entre mediados de abril y primeros de mayo, con una dosis de 160-175 kg/hectárea si no se aplasta y de 205-228 kg/hectárea si se aplasta, y también según las variedades, dejando los campos inundados con una lámina de agua de entre 5 y 10 cm.

Antes de la siembra se deja la semilla en remojo durante dos días, después se deja escurrir otro día más y ya está lista para sembrar. Con ello se inicia la pregerminación de la semilla y además, la semilla húmeda permite que se hunda en la siembra con agua, evitando flotar y ser arrastrada por los vientos.

Una opción posible es la siembra en seco, para lo cual el suelo estará bien desmenuzado y la siembra se realizará con una sembradora de cereales, después se inunda de agua. Las ventajas de éste método son el dejar la plantación alineada, con lo que se facilitan las tareas posteriores de escarda, y cubrir las raíces, lo cual facilita el arraigo en zonas ventosas y evita el ataque de los gusanos rojos a las raíces.

Si elegimos sembrar con agua podemos realizar todas las labores de preparación en seco y sembrar enseguida que entra el agua, o podemos retrasar algunas labores para la inundación y sembrar después, siempre que el agua se encuentre clara y se hayan depositado los lodos en el fondo.

En este caso nos apoyamos en el fangueo para acabar de preparar el suelo una vez inundado. El fangueo permite romper los terrones y crear una capa compacta que reduzca la pérdida de agua.

### **I.3 Ciclo del cultivo**

#### *Nascencia del arroz*

Al cabo de 15-20 días es cuando tiene lugar la Nascencia, el nacimiento de la planta y junto con la misma, el de las malas hierbas, algas y el arroz salvaje.

A partir de este momento se realiza un tratamiento con herbicidas selectivos con el fin de eliminar esta vegetación indeseable que entraría en competencia con la planta. En el caso del arroz salvaje, si se dan las condiciones que facilitan la salida de éste, se realiza un tratamiento previo a la siembra que eliminaría el fangado.

Además, hacia primeros de junio y durante todo este mes, suele realizarse una escarda manual, operación consistente en arrancar manualmente las malas hierbas, principalmente el arroz salvaje o no desarrollado.

#### *Abonado de las planta de arroz*

Además del abono de fondo que se ha realizado antes de la siembra, durante los días del mes de junio se realiza el abono de cobertera con la aportación del nitrógeno que complementa el anterior.

#### *Ahijado del arroz*

Tiene lugar entre mediados de junio y mediados de julio; en esta fase se incrementa el nivel del agua hasta 15-20 cm con una renovación continuada de la misma (regulación de entrada y salida).

### **I.4 Cuidados durante el cultivo**

Germinado el arroz inicia el arraigo y posterior emisión de nuevas hojas. Durante ésta fase la planta puede sufrir por los vientos que provocan la formación de olas en la parcela, este oleaje llega a arrancar numerosas plantas y repercute en la buena cubrición de la parcela. En zonas de vientos fuertes y persistentes una solución es reducir el tamaño de las parcelas con nuevos márgenes, así se reduce el efecto de los vientos, aunque debe conjugarse con la eficaz mecanización de la misma.

En esta época es importante controlar la cantidad y calidad del agua. La cantidad de agua se refleja en los niveles que alcanza dentro de la parcela, si una vez arraigado el arroz subimos los niveles de agua de la



parcela podemos afectar a la cola de caballo, con lo que ayuda a su control, reduciendo problemas futuros. Cuanto más podamos subir el nivel mejor es el control, ello depende de los márgenes y del agua disponible, también hemos de considerar que los niveles altos perjudican al arroz, pero menos que la cola de caballo.

El consumo de agua de una parcela de arroz se estima por encima de los 10.000 m<sup>3</sup> /ha, aunque hay que considerar que normalmente se realizan retornos y recirculación del agua por lo que su aprovechamiento es mayor, siendo suficientes entre 8.000 y 9.000 m<sup>3</sup> /ha, aún así, en épocas de sequía la disponibilidad de agua es un factor limitante para el cultivo.

La circulación del agua es muy importante, aporta oxígeno y mantiene la temperatura más fresca, es conocido que las plantas situadas en las boqueras de la parcela, o donde corre más el agua, presentan mejor aspecto.

La calidad del agua también es importante sobre todo en cuanto a la salinidad, problema frecuente en las zonas húmedas y marjales, podemos valorar los niveles de salinidad con un conductímetro portátil, si la sal alcanza valores demasiado elevados debemos procurarnos agua de mejor calidad para lavar, o aumentar los caudales de agua que utilizamos; también es efectivo cortar el riego, escurrir la parcela y volver a inundar, aunque no se debe abusar de esta práctica.

La planta del arroz es relativamente resistente a la salinidad, especialmente durante las fases juveniles, aunque cuando el cultivo comienza a tomar un color amarillento hay que actuar, la fase más sensible es la floración donde puede afectar a la producción final.

El cultivo ecológico exige necesariamente aguas limpias de fertilizantes y herbicidas, por lo que es más fácil de aplicar cuando se tiene control directo sobre la entrada de aguas, en sistemas comunales. Donde el agua pasa de campo a campo, todas las parcelas deberán tener el mismo tratamiento ecológico o sólo podrán ser de cultivo ecológico las primeras en el orden de entrada del agua.

### **I.5 Gestión de la fertilidad**

Existe una relación positiva entre rendimiento del arroz y nivel de materia orgánica del suelo de arrozal, esto nos indica que la liberación del nitrógeno desde la materia orgánica del suelo es útil para el arroz, por lo que nuestro objetivo en el manejo ecológico será aumentar el nivel de materia orgánica de la tierra con aportes de estiércol de calidad y bien maduro, ya que no va a disponer de mucho tiempo para su evolución tras la inundación.

Aportaremos los estiércoles en las labores de preparación para la siembra, la dosificación depende del nivel de materia orgánica existente en el suelo, si los niveles son bajos, además del aporte de mantenimiento, añadiremos una dosis suplementaria para elevar este nivel.

### **I.6 Recolección del arroz**

La recolección es la operación que consiste en recoger la parte o las partes útiles de la planta. Normalmente se lleva a cabo durante los primeros días de septiembre, momento en el que se disminuye el nivel del agua y se inicia la cosecha que puede durar hasta los primeros diez días del mes de octubre. Se inicia la cosecha cuando el fruto presenta el grado de maduración adecuado que se comprueba mordiendo el grano: si no se

puede romper, es un indicio de que ya está maduro. Además de esta prueba, hay que tener en cuenta que el momento ideal para recolectar el arroz es cuándo el grado de humedad del grano está entre el 18 y el 21%.

La recolección puede realizarse de manera manual o mecanizada mediante cosechadoras.

En la recolección manual, se corta la planta dentro de la parcela todavía inundada y se deja secar para su posterior tratamiento, mientras que en la mecanizada previamente se ha de dejar de inundar el campo para poder recogerlo con las cosechadoras.

Las cosechadoras son unas máquinas que realizan a la vez la siega, la trilla y la limpieza previa del arroz.

Según sus características de construcción y las condiciones de recolección (arrozales bien desecados, parcelas suficientemente largas, etc.), la capacidad de trabajo de estas máquinas puede alcanzar entre 1 y 1,5 h/ha, para un empleo global de mano de obra de alrededor de 2,7 a 4,5 horas por hectárea (h/ha).

El empleo de cosechadoras presenta una ventaja económica a partir de una cosecha mínima de 70 hectáreas anuales.

## **FASE II – TRANSPORTE DESDE EL ÁREA DE CULTIVO AL MOLINO**

El arroz cáscara, una vez recogido con las máquinas cosechadoras, se transporta directamente del campo a la al molino con camiones graneleros.

## **FASE III – DESCARGA, SECADO, ANÁLISIS Y ALMACENAMIENTO**

### **III.1 Descarga, secado y análisis previo**

Una vez el arroz entra en la planta mediante en los camiones graneleros y antes de su descarga para almacenaje en los silos, se debe de realizar el secado del grano con el fin de dejarlo con una humedad máxima del 14-15%, mediante secadoras especiales.

Además se extrae una muestra de arroz para determinar las impurezas, los granos rojos, verdes y cobrizos que presenta.

Posteriormente y durante el año, de las muestras que se han almacenado en la mostroteca, se realiza el rendimiento "en la mola" y se extraen los resultados de cada partida de entrada.

### **III.2 Almacenaje y conservación del arroz**

Durante el tiempo que el arroz permanece almacenado en los silos, a la espera de su elaboración, y con el fin de conservarlo en las mejores condiciones, se inyecta de manera intermitente aire frío a 5 ° C (granifrigos) preferentemente, o a temperatura ambiente.

## **FASE IV – PROCESADO DE ELABORACIÓN**

Llegado el momento de su elaboración se extrae de los silos, y previamente se realiza una separación de impurezas (piedras, metales y otras materias extrañas), posteriormente la separación de la cascarilla y de la testa mediante moles de piedra o rodillos de goma. Después de esta operación el arroz pasa a las mesas densimétricas de donde se separan los granos que todavía conservan la cascarilla o parte de la misma, devolviendo éstos otra vez a la descascarilladora para repetir el proceso.

Los granos enteros, una vez privados de la cascarilla, constituyen el nombrado arroz descascarillado o "cargo", conocido a veces por arroz integral. Ya libre de la testa o pericarpio, se realiza el blanqueado mediante un proceso de pulimento, por fricción con piedras abrasivas, obteniéndose el arroz blanco.

Posteriormente se realiza la operación de separación de los granos enteros y rotos (medianos), del embrión o de los fragmentos del mismo (germen) y de otros subproductos, con lo que ya se obtiene el arroz elaborado. La última operación es la separación de los granos defectuosos (verdes o rojos). Ésta se realiza mediante la clasificación por color.

Una vez se han separado los granos defectuosos y los restos de subproductos, todavía puede realizarse una última selección (por inyección de aire y vibración) antes de pasar al proceso de envasado o empaquetado.

El arroz blanco es aquel cuyos granos han sido desprovistos total o parcialmente del pericarpio o testa mediante un proceso de pulimento y que presenta un color más o menos blanco, uniforme.

La categoría "Extra" supone que el porcentaje de granos enteros y sin ningún defecto, tiene que ser como mínimo del 92,70%. El contenido en granos con roturas no puede superar el 4%.

#### **FASE V: ENVASADO, ETIQUETADO Y ALMACENAMIENTO**

Mediante líneas automáticas se procede al envasado y empaquetado en los diferentes tipos de envases homologados para la Denominación de Origen Protegida Arroz Bomba. Cada envase contendrá la misma variedad de arroz, de categoría extra.

Durante el envasado y después del mismo, se realiza un control de calidad, con la finalidad de comprobar y garantizar el peso, la ausencia de materias extrañas y granos con defectos, así como el cumplimiento de las tolerancias señaladas en la normativa correspondientes.

Finalmente se procede al etiquetado de los envases, el embalaje y el almacenaje o expedición del arroz.

El proceso de elaboración deberá ser cuidadoso de forma que el grano no presente restos de cutículas del pericarpio.

En el momento de su expedición, los granos de arroz deberán presentar las características propias de la variedad, con un grano sano, libre de hongos, podredumbres, insectos y parásitos, neto, exento de olores y sabores extraños y secos, con una humedad inferior al 15%.

La presentación se realiza de manera tal que le permita soportar un transporte y una manipulación que asegure su llegada al lugar de destino en condiciones satisfactorias. El envasado se hace en cajas de cartón, bolsa de papel u otros envases con materiales de uso alimentario autorizados por el Consejo Regulador.

##### 1.2.2. Qué se obtiene y cómo en cada una de las fases del proceso productivo

En la primera fase, la de cultivo, se obtiene el arroz cáscara, y se obtiene a través de diferentes labores. Se empieza con los trabajos de preparación del terreno, seguido por la siembra, por todos los cultivos necesarios durante todo el proceso vegetativo del cereal y finalmente mediante la cosecha.

Seguidamente se transporta el cereal en cáscara hasta el Molino y se realiza mediante los camiones adecuados.

En la siguiente fase consigue que el arroz en cáscara quede almacenado en las condiciones necesarias de conservación. Se consigue previa descarga y pesado del arroz en cáscara, su secado y análisis precio y seguidamente mediante las operaciones de transporte y carga del cereal a los silos.

Con la fase de procesado del arroz se consigue el arroz blanco y con los parámetros de calidad óptimos para ser comercializados. Las tareas necesarias para conseguirlo es mediante la separación de impurezas, su descascarillado, blanqueado y la separación de los granos enteros.

En la última fase se consigue que el arroz quede envasado, empaquetado y embalado disponible para su distribución en destino, con las calidades que demanda el Consejo Regulador Arroz de Valencia y el mercado. Se consigue mediante un exhaustivo control de calidad y las operaciones de envasado, etiquetado y embalado, y finalmente a través de las operaciones necesarias para su almacenamiento.

### 1.2.3. Puntos críticos del proceso productivo

Se han identificado 5 puntos críticos que van a determinar la calidad del Arroz Bomba, 3 en la fase de cultivo, uno en las tareas de entrada en el molino y la última en las tareas de procesado del arroz.

El primer punto crítico es la adquisición de las semillas que, aunque están certificadas por el Consejo Regulador, se deben realizar las comprobaciones de su estado antes de la siembra.

El segundo es el control de la temperatura en cada una de las fases del cultivo, ya que va a determinar la calidad de crecimiento y la salud de la planta. Temperaturas demasiado altas en determinados puntos del ciclo de crecimiento pueden promover la aparición de enfermedades debido a la proliferación de insectos y bacterias. En su caso, se deberían utilizar otros insectos que contrarrestaran los primeros, ya que debido a que el cultivo es 100% ecológico no se puede utilizar ningún tipo de material que no sea orgánico.

La fase de entrada en el molino es crucial para evitar que el molino se almacene húmedo, ya que esto determinaría la vida del cereal. Una humedad por encima del recomendado provocaría que el arroz se pudriera en un plazo corto de tiempo.

Finalmente, una selección correcta de los granos es necesaria ya que el Consejo Regulador establece que el Arroz Bomba que se considera de calidad “Extra” no puede contener más del 3% de granos partidos y ningún tipo de impurezas, como por ejemplo piedrecitas o arroz salvaje de color rojizo.

## 1.3. Capítulo arancelario

Capítulo arancelario 1006 30, “Arroz semiblanqueado o blanqueado, incluso pulido o glaseado”.

## 1.4. Producción exportable

### *Hipótesis de partida*

La empresa ha facturado al cierre del último ejercicio 1 millón de euros, con un nivel de producción del 70%, por lo que la empresa cuenta con una capacidad ociosa del 30%.

### *Volumen de arroz procesado en el molino*

Para determinar la cantidad de kilos procesados en el molino de arroz, sabido su nivel de facturación, es necesario conocer el precio de venta aplicado a las empresas comercializadores en destino (mayoristas, central de compra, etc.).

En primer lugar, se consulta el precio de venta en tienda, que oscila entre los 3 y 8 euros, dependiendo de las características y la cantidad de la cosecha que vendrá determinada a su vez por las condiciones meteorológicas durante toda la fase de cultivo de ese año.

Por otro lado, según los datos del Ministerio de Agricultura y Medio Ambiente, y debido a la alta concentración de la producción de esta variedad en muy pocos productores, tienen un poder de fijación de precios altos por lo que siempre trasladan costes a precio, lo que resulta complicado dar un valor estable y extrapolable de un año para otro. Se estima, según fuentes del mismo organismo, que la fase de cultivo y procesado del Arroz Bomba es aproximadamente del 68%.

Por lo tanto, a partir de los 5,5 euros del precio medio de venta en tienda, podemos deducir que el precio por kilo vendido en Molino es de 3,75 €.

Así, si tenemos una facturación de 1.000.000 € en el mercado local quiere decir que vendemos al año 266.666 kilos de Arroz Bomba.

#### *Capacidad ociosa – volumen potencialmente exportable*

Los 266.666 kilos representan el 70% de la capacidad de procesado de la central, así, aplicando una regla de 3, se obtiene una capacidad ociosa potencialmente exportable 114.285 kilos de arroz. Capacidad total de la empresa: 380.951 kilos de Arroz Bomba.

#### *Hectáreas necesarias para cultivar ese volumen Arroz Bomba*

Rendimiento del Arroz Bomba: 5.000 kilos por hectárea de arroz en cáscara. El rendimiento de esta variedad es de alrededor del 25% de cualquier otra variedad.

Teniendo en cuenta durante el procesado en el molino se pierde aproximadamente el 40% de su peso, para obtener 1 kilo de Arroz Blanco se necesita 1,67 kilos de arroz en cáscara; 3.000 kilos de Arroz Bomba por hectárea.

Por tanto, para producir 380.951 kilos de arroz, que corresponde a la capacidad de procesado máxima del molino, se necesita una extensión de tierra cultivable de aproximadamente 127 hectáreas.

### **1.5. Diferenciación**

- Posee unas excelentes cualidades de **textura** que hacen que siempre permanezca en su punto.
- **Dureza y firmeza** del grano elaborado óptima, debido a una deshidratación natural que se produce en las últimas fases de la maduración del grano, que coincide con unas temperaturas elevadas y una humedad relativa baja (30-40 %).
- Excelente **resistencia** al **empastado** gracias a la agrupación consistente del almidón del grano.
- Su bajo nivel de amilosa hace que el arroz no se **pega al fondo** de los recipientes de cocción.
- Al tener una mayor deshidratación natural, el producto **absorbe mayor cantidad** de **caldo**. Una característica de este arroz es que el grano posee una mayor resistencia a "abrirse" durante la cocción, debido en parte a que se suele expandir durante la misma (en algunas ocasiones se menciona que como un acordeón). Tal expansión, puede llegar a alcanzar hasta dos, o tres veces volumen inicial del grano.

### Cómo se consigue

- Utilización de **semillas certificadas** por el DOP Arroz de Valencia de la variedad Bomba.
- Se riega con **aguas limpias y frescas**, recién desembalsadas, tomando muestras y analizando las mismas para comprobar la calidad de la misma.
- **Control** exhaustivo de la **temperatura** en cada una de las fases del cultivo del arroz.
- A lo largo de su cultivo **no se emplean productos químicos insecticidas** porque no existen plagas que afecten al cultivo.
- En este entorno ecológico de cultivo se practican **rotaciones de cultivo** (típicas de la agricultura tradicional) que favorecen la eliminación de las potenciales plagas de manera natural (rompiendo su ciclo biológico), y además favorecen la proliferación de insectos útiles (depredadores de plagas de cultivo).
- Como **no se realizan tratamientos químicos** con insecticidas, no se elimina la fauna beneficiosa y con ello se consigue un equilibrio en las poblaciones tanto de insectos perjudiciales, que no llegan al nivel de plaga, como de insectos útiles.

### Beneficios que obtienen los clientes

Los clientes se benefician de un arroz con unas características únicas como son la propiedad de **absorber una mayor cantidad de caldo** que los arroces tradicionales, y que por lo tanto tendrá mucho más sabor en platos cocinados cuya base es el arroz.

Además, es un arroz que **no se pega en los recipientes de cocción ni sus granos se pegan entre ellos**, por lo que siempre queda suelto y se pueden notar los granos enteros en la boca.

También se benefician de su **textura**, ya que este tipo de arroz nunca se pasa, por lo que siempre quedan con una dureza adecuada; y de su **firmeza** ya que el grano nunca se abre.

### Porcentaje de producción de Arroz Bomba sobre el conjunto de la producción nacional

#### *Producción anual de Arroz Bomba*

La producción del arroz Bomba es limitada debido a sus delicados e intensos cuidados y a su bajo rendimiento, que es aproximadamente 4 veces inferior al arroz de cualquier otra variedad.

La producción de esta variedad de arroz se concentra principalmente en el Parque Natural de la Albufera, y en la marjal de Pego y Oliva en Alicante.

La zona de cultivo protegida es de 1.600 hectáreas. Un total de 13 industrias elaboran Arroz de Valencia con DOP, llegando a comercializar más de 4,5 millones de kilos al año.

El volumen anual de esta variedad oscila, dependiendo de la cosecha, entre los 9 y 12 millones de kilos de arroz en cáscara, resultando en un volumen de arroz blanco de aproximadamente los 6 millones de kilos por temporada.

Se dispone de los datos de producción para 2012, y se obtuvo una producción total de de cerca de 11 millones de kilos de esta variedad en cáscara.

#### *Producción de arroz nacional*

La producción anual de arroz cáscara del año 2012 fue de aproximadamente 929 millones de kilos, incluyendo la variedad Japónica y la Índica.

Por tanto, teniendo en cuenta la producción anual de arroz en cáscara de todas las variedades de arroz y la producción anual de la variedad Bomba, se estima que la producción de ésta representa aproximadamente el 1% de la producción total.

Como se ha explicado anteriormente, la producción tan baja de esta variedad se debe principalmente al bajo rendimiento de su cultivo, que es alrededor de 4 veces inferior, además de los delicados e intensos cuidados que necesita. Estas condiciones son exigibles en las zonas de alto valor ecológico, como son las áreas donde se cultiva este arroz, ya que existe una legislación que obliga a desarrollar un tipo de cultivo ecológico, con lo que ello conlleva.

### **Justificación de la diferenciación**

Para que una actividad cuente con una diferenciación en su actividad de negocio se deben dar tres requisitos:

- Que la empresa posea unas capacidades y habilidades,
- Que no tenga la mayoría de la competencia,
- Y que sea valorada por los clientes.

La empresa tiene lleva cultivando y procesando este tipo de arroz desde finales del siglo XIX, por lo que acumula una amplia y extensa experiencia en dicha actividad de negocio.

Como se ha comprobado en este mismo epígrafe, la producción de esta variedad representa solamente el 1% de la producción total de arroz, por lo que no lo tiene la mayoría de la competencia, solamente un grupo minoritario de productores de las 3 regiones indicadas donde se dan las condiciones idóneas de producción del Arroz Bomba.

Además, los clientes valoran que el arroz absorba cuanto más sabor mejor, que no se pegue en el fondo del recipiente, que no se apelmacen entre ellos y que no se pasen pase, es decir, que el grano siempre quede con la dureza adecuada.

Por lo que queda comprobado que realmente la actividad de negocio cuenta con una diferenciación.

## 2. SEGUNDA DECISIÓN: DETERMINACIÓN PAÍS DE DESTINO DE LA EXPORTACIÓN

El objetivo de esta decisión es seleccionar el país de destino más adecuado para dirigir las exportaciones de la empresa, dada su actividad de negocio exportable y sus condiciones concretas actuales.

Para lograrlo, el análisis de esta decisión se desarrollará en cuatro pasos.

### 2.1. Paso 1: Delimitación del grupo de países a analizar

La necesidad de delimitar un grupo reducido de países es que resulta inoperativo e ineficaz analizar un volumen elevado de candidatos, y mucho menos analizar los alrededor de 200 países que existen en el mundo.

Un primer descarte natural es eliminar aquellos países que no pertenezcan a la Unión Europea, ya que es interesante, al menos de entrada, aprovechar las ventajas que ofrecen los mismos.

Aun así, siguen siendo demasiados países a incluir en el análisis ya que se generaría tal volumen de información a analizar que se volvería complejo de manejar.

Como regla general, y según la experiencia en este tipo de análisis, entre cinco y diez países podría ser una cifra adecuada para delimitar el grupo de países a analizar.

Para ello, se establecerá alguna característica común entre los seleccionados, característica que debe ser relevante a nuestra actividad de negocio y/o a la situación particular de la empresa.

Teniendo en cuenta que lo que se pretende exportar es la actividad Arroz Bomba, la característica común que se busca en los países es que su cultura, en particular la culinaria. Es fundamental que los países preparen platos preparados a base de arroz.

Así, los países que se incluyen en el análisis serían Portugal, Italia, Francia, Bélgica, Grecia y Reino Unido.

### 2.2. Paso 2: Requisitos imprescindibles que deben cumplir los países para poder exportar

El siguiente paso tiene como objetivo asegurarse que a los países que finalmente se incluyen en el análisis realmente se puede exportar.

Para ello se investigará los posibles factores que podrían impedir o dificultar la entrada del producto en los mercados exteriores.

Dada la naturaleza de la actividad de negocio, parece lógico investigar acerca de las regulaciones de los diferentes en materia de seguridad alimentaria.

Además, dado que el arroz es un producto intervenido en muchas economías del mundo, y que en determinadas situaciones este tipo de alimento se ha visto sujeto a medidas de contingentes, se investigará si los países destino han desarrollado normativa al respecto.

Para ello, se describen los requisitos imprescindibles, las variables que las midan y el umbral requerido que deben alcanzar los países para decidir incluirlos al análisis o no.

Requisito imprescindible	Variable que mide el requisito	Umbral requerido
R1: No exija certificados de sanidad alimentaria complicados de obtener	Tiempo necesario para obtener los certificados	Tiempo máximo para conseguir los certificados pertinentes inferior a tres meses
R2: El arroz no esté intervenido	Inexistencia de una política	Que su política comercial no



en su política comercial	comercial específica sobre los cereales	incluya los cereales como productos intervenidos
--------------------------	---	--

La investigación de estos dos requisitos se realiza a través de, principalmente y dependiendo de cada país concreto, de sus respectivos Ministerios de Sanidad y Ministerios de Economía.

Una vez analizado uno a uno se concluye que no existen obstáculos que impidan la exportación a los países incluidos en el pre análisis.

Por lo tanto, los países que se van a analizar son Portugal, Italia, Francia, Países Bajos, Bélgica, Grecia, Reino Unido y Alemania

### 2.3. Paso 3: Evaluación de los países en función de los criterios importantes definidos

El objetivo del tercer paso es evaluar los países incluidos en el análisis.

Para ello se definen una batería de criterios importantes que los países deben cumplir preferiblemente para poder exportar, y que dependen de la actividad de negocio y de las condiciones particulares de la empresa.

Los criterios importantes son los siguientes:

- Elevado **consumo** per **cápita**. Se considera importante debido al precio considerablemente elevado en comparación con otras variedades arroces, es conveniente que el consumo per cápita del país de destino sea alto.
- **Crecimiento** del **consumo**. Interesa ir a un país en el que el consumo no solo sea alto sino que tenga tendencia al crecimiento.
- **Consumo total de arroz**. Es importante que el gasto en la actividad de negocio exportable del país de destino sea elevado.
- Que sea un país **perteneciente al euro**, será positivo puesto que elimina riesgos e incertidumbres, como por ejemplo, el riesgo de tipo de cambio.
- Incremento de **importaciones** de **arroz** se ha identificado como importante pues el crecimiento de éste es uno de los criterios clave en la elección del país de destino, ya que determina de una manera directa las oportunidades de nuestra actividad de negocio de ser exportada a éste.
- Grado de penetración de la **utilización** del **arroz** en la preparación de **platos** a base de este cereal. Dado que la variedad que se pretende exportar tiene unas características y propiedades muy concretas hacen que su consumo esté completamente relacionado con la forma de prepararlo.
- **Producción** de arroz en el país de destino.

Después de haber identificado estos criterios, se les ha ponderado para establecer su grado de importancia, se ha valorado cada país ateniéndose a dichos criterios y por último se ha multiplicado el valor dado a cada país por la ponderación de cada criterio como podemos ver a continuación.

Criterios Importantes	Criterio de importancia (1-5)	Portugal		Francia		Italia		Bélgica		Grecia		Reino Unido	
		Valor (1-5)	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Mayor consumo per cápita	2	2	4	4	8	3	6	5	10	2	4	5	10
Crecimiento del Consumo	3	1	3	3	9	3	9	2	6	2	6	1	3
Mayor Consumo Total de Arroz	5	3	15	4	20	5	25	2	10	5	25	1	5
País perteneciente al euro	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Aumento de Importaciones de Arroz	5	3	15	5	25	1	5	5	25	1	5	5	25
Utilización arroz platos preparados	4	4	16	4	16	6	24	2	8	5	20	3	12
<b>Puntuación obtenida por cada país</b>		<b>58</b>		<b>83</b>		<b>74</b>		<b>64</b>		<b>65</b>		<b>60</b>	

#### 2.4. Paso 4: Selección del país más adecuado para dirigir nuestras exportaciones

En el cuarto y último paso se han ordenado los países según su puntuación en la tabla anterior y se ha seleccionado el primero de ellos considerándose este como el más adecuado para ser el destino de la exportación.

##### Destinos más adecuados en orden de prioridad

- Francia;
- Italia;
- Grecia;
- Bélgica;
- Reino Unido;
- Portugal.

Según el análisis, Francia es el país más adecuado para llevar a cabo la exportación de nuestra actividad de negocio.

Para empezar a exportar en el país lo haremos por París, puesto que es la ciudad con más habitantes de Francia y porque es la región donde se efectúa un mayor consumo de arroz.

### 3. TERCERA DECISIÓN: ANÁLISIS Y DECISIÓN DE LA FORMA DE EXPORTAR ADECUADA

El objetivo de este análisis es determinar la forma más adecuada de exportar al país seleccionado en la segunda decisión.

Consiste en analizar una serie de factores o elementos tanto internos como externos que, en función del resultado de cada uno de éstos, se decidirá si es adecuado a empezar a exportar de forma directa, con o sin agente en destino, o de forma indirecta a través de un intermediario en Francia.

#### *Elemento 1: Número de Clientes*

El primer factor a analizar es el *Número de Clientes*, que es la combinación del número de compradores por la repetición de compra del mismo, es decir, la frecuencia.

El arroz es una actividad de negocio de consumo diario, y además es consumido por prácticamente toda la población aunque en proporciones diferentes.

Por estas razones, concluimos que, teniendo en cuenta este factor, es aconsejable tener un apoyo en destino a través de un **agente comercial**.

#### *Elemento 2: Recursos del exportador*

Como se ha establecido en las consideraciones y supuestos previos, la empresa cuenta con los recursos necesarios para empezar a exportar.

Por lo tanto, según el análisis de este factor, se toma la decisión de exportar de forma directa sin ningún tipo de apoyo en destino, ya que se considera que la empresa está en condiciones de hacerlo de esta manera.

#### *Elemento 3: Control del mercado que se desea obtener*

Se recomienda a las empresas que, en condiciones normales, se tenga el mayor control de mercado posible.

Este control de mercado puede verse comprometido, normalmente reduce su control, al usar intermediarios, por lo tanto, según este el análisis de este factor, la empresa exportará de **forma directa**, con el posible apoyo de un agente comercial.

#### *Elemento 4: Nivel de servicio requerido para poder exportar la actividad*

El nivel de servicio requerido para esta actividad de negocio es nulo.

Por lo tanto, se exportará de **forma directa**, sin ningún tipo de apoyo.

#### *Elemento 5: Nivel de complejidad de la comercialización de la actividad*

Su nivel de complejidad es nulo, ya que no se quiere ningún tipo de tratamiento especial a la mercancía. Además no es un producto perecedero, por lo tanto el tiempo no es un factor clave para la adecuada distribución de la actividad de negocio.

Así, según el análisis de este factor, la empresa está en condiciones de exportar de **forma directa**.

#### *Elemento 6: Características e idiosincrasia del país destino*

El país no presenta grandes diferencias, especialmente culturales o de idiomas, que hagan la necesidad de incorporar un apoyo en destino, por lo tanto, según este análisis, la empresa está en condiciones de exportar de **forma directa**.

La tabla siguiente resume el resultado del análisis de cada uno de los elementos.

FACTOR	VALORACIÓN	FORMA DE EXPORTAR
Nº de clientes	Muchos	Responsable Exportación + Agente Comercial
Recursos Fabricante	Muchos	Responsable Exportación + Agente Comercial
Control de mercado deseado	Alto	Responsable Exportación
Nivel de servicio requerido	Bajo	Responsable Exportación
Complejidad comercialización	Alta	Responsable Exportación
Características e idiosincrasia del país destino	Parecida a origen	Responsable Exportación

Así, analizando los factores de la tabla se considera que la mejor forma de exportar para la empresa será directa sin ningún tipo de apoyo en destino.

#### **4. CUARTA DECISIÓN: DETERMINACIÓN MERCADO EXTERIOR OBJETIVO. OBJETIVOS DE MERCADO DEL PRIMER AÑO Y PREFERENCIAS.**

El objetivo de esta decisión es seleccionar el Mercado Exterior Objetivo (MEO) adecuado a nuestra actividad de negocio y a las condiciones particulares de la empresa, especialmente a su diferenciación.

Una vez seleccionado el MEO, se establecerán los objetivos de mercado para el primer año, y finalmente se investigará éste para conocer sus preferencias específicas.

##### **4.1. Proceso de determinación del MEO**

Su proceso de determinación se llevará a cabo mediante 4 pasos: determinación del mercado potencial, su segmentación, análisis de los segmentos de la tabla seleccionada y elección del segmento más adecuado a nuestra diferenciación que será nuestro MEO.

##### **Paso 1: Determinación del mercado potencial**

En primer lugar se establece el mercado potencial, que son aquellas personas que quieren hidratos de carbono procedentes de cereales.

Según recoge FranceAgrimer -establecimiento nacional encargado de la promoción y la defensa de los productos agrícolas y del mar franceses- en su publicación de mayo de 2015, el consumo medio por habitante en Francia en 2014 fue de alrededor de 4,2 kilos.

Contrastando dicha información con otra fuente -Le syndicat de la rizerie français- el consumo sería algo menor, cercano a los 3,6 kilos para el mismo año. Según la información recogida en su página web, en el año 2014 se comercializaron en Francia 240 millones de kilos de arroz blanco, y si tenemos en cuenta que la población a finales de ese periodo ascendía a 66'0<sup>1</sup> millones de personas nos da el resultado indicado en este mismo párrafo.

Para tener en cuenta ambas sensibilidades, se tomará como referencia para el cálculo del mercado potencial un consumo de 4 kilos por habitante.

Para comenzar la exportación, se delimita el área geográfica a Île de France cuya capital es París. Dicha región cuenta con una población de alrededor de 12 millones de habitantes, por lo que se establece el **mercado potencial en 48 millones de kilos arroz.**

En unidades monetarias, el tamaño del mercado potencial asciende a los 110,4 millones de euros, resultado de multiplicar los 48 millones de kilos por el precio medio, tomado de FranceAgrimer, que es de 2,3 euros por kilo.

##### **Paso 2: Segmentación del mercado potencial**

En primer lugar, se determinan los 3 criterios o variables más relevantes al mercado potencial relacionadas con nuestra actividad de negocio.

Criterios o variables de segmentación:

*Variables 1: Grado de procesamiento del Arroz Blanco en el momento de la compra*

---

<sup>1</sup> Institut National de la Statistique et des Études Économiques

Los grupos de este criterio son “cocinado”, que es cuando el arroz se compra ya cocinado listo para comer o que haya sufrido algún tipo de procesamiento como por ejemplo bolsas de arroz precocido y liofilizado, aromático, vaporizado, etcétera; y “natural”, cuando el arroz no ha sido sometido a ningún tipo de procesamiento culinario.

*Variable 2: Forma de cocinarlo o de comerlo*

En este caso, los grupos definidas son “como acompañamiento/guarnición” o “en platos preparados a base de arroz”.

*Variable 3: Lugar de consumo*

Los grupos del criterio lugar de consumo son en “en casa” o “fuera de casa”, como por ejemplo en restaurantes.

La siguiente tabla recoge el resumen de los tres criterios o variables de segmentación y sus respectivos grupos.

CRITERIO	GRUPO
<b>Criterio 1: Nivel de procesamiento</b>	Cocinado
	Natural
<b>Criterio 2: Forma de comerlo</b>	Como acompañamiento -guarnición.
	En platos elaborados a base de arroz
<b>Criterio 3: Lugar de consumo</b>	Casa
	Fuera de casa

Seguidamente, se elaboran unas tablas a partir del cruce de las variables con sus grupos dos a dos, con el objetivo de segmentar el mercado en función de los criterios utilizados en su construcción. Así, al definir tres variables para llevar a cabo la segmentación hay que elaborar tres tablas, que resultan de cruzar dos a dos los criterios definidos con sus grupos en filas y columnas.

TABLA 1		NIVEL DE PROCESAMIENTO	
		Cocinado	Natural
<b>FORMA DE COMERLO</b>	<b>Guarnición</b>	Cocinado como guarnición	Natural para guarnición
	<b>Platos elaborados</b>	Platos elaborados ya cocinados	Platos elaborados a cocinar
TABLA 2		LUGAR DE CONSUMO	
		Casa	Fuera
<b>FORMA DE COMERLO</b>	<b>Guarnición</b>	Guarnición en casa	Guarnición fuera de casa
	<b>Platos elaborados</b>	Platos elaborados en casa	Platos elaborados fuera de casa
TABLA 3		LUGAR DE CONSUMO	
		Casa	Fuera
<b>NIVEL DE PROCESAMIENTO</b>	<b>Cocinado</b>	Platos ya preparados en casa	Platos ya preparados fuera
	<b>Natural</b>	Platos elaborados en casa	Platos elaborados fuera de casa

En tercer lugar, se analizan las tablas sin cuantificar y elegimos aquella tabla que nos dé más información. Así, se decide que la tabla que más información nos proporciona sobre el mercado es la TABLA 1, porque nos dice cómo se va a consumir el Arroz Blanco, lo que resulta muy relevante dadas las características y propiedades de nuestra actividad de negocio y además nos dice la forma de comprar el arroz que, por las mismas razones que para la otra variable, da información relevante.

TABLA 1		NIVEL DE PROCESAMIENTO	
		Cocinado	Natural
FORMA DE COMERLO	Guarnición	Cocinado como guarnición	Natural para guarnición
	Platos elaborados	Platos elaborados ya cocinados	Platos elaborados a cocinar

Finalmente, como último paso de la segmentación, se estima el tamaño de cada segmento de la tabla elegida, es decir, de la TABLA 1.

Para ello, tomando como referencia principalmente el boletín de France AgriMer, que recoge los patrones de consumo de arroz de la población francesa se estima el siguiente tamaño de los segmentos del mercado potencial. Los principales datos o afirmaciones extraídos y que se han utilizado para llevarlo a cabo son los siguientes:

- El 20% del arroz consumido en Francia se realiza en los restaurantes, por lo tanto, es arroz consumido que ya está cocinado en el momento de la compra, por lo tanto le corresponde el grupo “cocinado”.
- Aproximadamente el 17% del arroz comprado en puntos de venta diferentes a canal HORECA es a base de productos preparados o precocinados. Por lo tanto, este volumen corresponde al grupo cocinado. Así, teniendo en cuenta estos dos valores, el 37% del arroz consumido se ha comprado ya con algún tipo de procesamiento, valor que corresponde a cerca de 18 millones de kilos de arroz.
- Por lo tanto, se comercializan algo más de 30 millones de arroz natural, sin ningún tipo de procesamiento culinario.
- En cuanto a la forma de comerlo, según el informe, cerca del 65% de los consumidores lo hacen de acompañamiento o como guarnición, mientras que el resto, el 35%, lo comen en platos preparados en base de arroz.

Por lo tanto, recogiendo estos valores y agrupándolos y ordenándolos, tenemos las siguientes tablas, una con los porcentajes y la otra con los valores en unidades físicas.

TABLA 1 (porcentaje)		NIVEL DE PROCESAMIENTO	
		Cocinado	Natural
FORMA DE COMERLO	Guarnición	24%	41%
	Platos elaborados	13%	22%

TABLA 1 (unidades físicas, kg)		NIVEL DE PROCESAMIENTO	
		Cocinado	Natural

<b>FORMA DE</b>	<b>Guarnición</b>	<b>11.544.000</b>	<b>19.656.000</b>
<b>COMERLO</b>	<b>Platos elaborados</b>	<b>6.216.000</b>	<b>10.584.000</b>

### **Paso 3: Análisis de los segmentos de la tabla seleccionada**

En primer lugar, se descarta los segmentos del grupo *Cocinado* ya que por las características del arroz Bomba, éste debe ser cocinado directamente por los consumidores para conservar y mantener sus propiedades hasta el momento de su consumo.

El arroz cocinado como Guarnición requiere de unas propiedades y características determinadas, como por ejemplo que el arroz no se pegue o que su textura sea adecuada, que son propiedades que tienen nuestra actividad de negocio.

Finalmente, el grupo *Platos cocinados*, además de requerir las propiedades del grupo *Guarnición* también requiere que absorba cuanto más sabor mejor, que es la principal diferenciación de nuestra actividad de negocio.

### **Paso 4: Elección del segmento más adecuado, éste será nuestro MEO**

Una vez analizados los cuatro segmentos del mercado potencial, se llega a la conclusión que el segmento de mercado que más valora o puede valorar nuestra diferenciación es el de *Platos elaborados a cocinar* por el consumidor.

Este será nuestro Mercado Exterior Objetivo.

#### **4.2. Estimación de los objetivos de mercado para el primer año**

Una vez determinado el segmento de mercado al que vamos a dirigirnos, se estiman los objetivos de mercado para el primer año.

La capacidad ociosa de nuestra empresa, que es de poco más de 114 mil kilos de arroz, representa solamente el 1% de la cuota de mercado del MEO, cuyo tamaño es de algo más de 10.500 mil kilos de arroz.

Dado que la cuota de mercado no es muy alta, y nuestro producto está altamente diferenciado de los que existen actualmente en el mercado, se impondrá la condición de exportar el 10% de la facturación de la empresa, por lo tanto, se establece un **objetivo de mercado para el primer año de 26.666 kilos** de Arroz Bomba, que representa el 23% de la capacidad ociosa de la empresa, por lo que tiene capacidad de crecimiento para los sucesivos años.

Estos objetivos de mercado representan el 0,25% del mercado exterior objetivo.

#### **4.3. Investigación y conocimiento de las preferencias específicas del MEO**

Seguidamente, una vez seleccionado aquél segmento del mercado potencial que más valora nuestra diferenciación, se investigará el mismo con el objetivo de conocer sus preferencias específicas y poder desarrollar la estrategia de comercialización, que se presenta en el siguiente bloque.

Para llevar a cabo esta investigación, es recomendable desplazarse al país destino y realizar un estudio específico, ya que la utilización de una fuente primaria es imprescindible debido a que la información procedente de las fuentes secundarias son demasiado generales para nuestro propósito.



Aun así, para este trabajo académico se han utilizado fuentes secundarias por motivos evidentes.

Las preferencias específicas que se van a investigar son una combinación de

- Preferencias de producto;
- Preferencias de puntos de venta;
- Preferencias de instrumentos de promoción.

### **Preferencias de producto**

1. El mercado objetivo valora que el grano tenga **capacidad de absorber caldo** y así conseguir un mejor sabor.

Del estudio realizado por la Comisión Europea de Agricultura y Alimentación, el mercado exterior objetivo valora una alta tasa de hinchamiento del grano después de la cocción, ya que es un indicador de la capacidad de absorción de líquido y por tanto de sabor.

*« Le gonflement après la cuisson est considéré comme très important et ces grains sont en général cuits dans une grande quantité d'eau, afin d'atteindre un meilleur goût »*

Las siguientes preferencias son extraídas de una encuesta realizada en otra capital diferente a París el año 2007 al mismo segmento de mercado al que nos dirigimos en el mercado exterior objetivo. Aunque se debería tener esta información para la región Île de France, que es donde vamos a dirigir nuestras exportaciones, y con datos actualizados, ya que las preferencias cambian con el tiempo, no se ha podido encontrar algo tan específico. Por lo tanto se toman estas preferencias específicas.

2. Valoran que el **arroz no se pase**.
3. Que el arroz **no se pegue ni se apelmace**, es decir, que quede suelto y con una **textura firme y cerrada**.
4. Perciben y valoran como un indicativo de calidad que los granos de arroz sean uniformes.
5. El 92% de las compras se hacen en formato de 1 kilo.
6. Perciben el arroz en envases de papel o de cartón como de mayor calidad.

### *Preferencias de punto de venta*

7. El mercado exterior objetivo realiza las compras de arroz mayoritariamente en supermercados e hipermercados.

Del estudio realizado por la Comisión Europea de Agricultura y Alimentación, el mercado exterior objetivo realiza las compras de arroz en los canales de distribución clásicos (hipermercados y supermercados).

*« En 2014, 21,8 millions de ménages (soit 81,4 % des ménages français) ont acheté du riz en grande distribution classique (hypermarchés et supermarchés, hors enseignes de harddiscount). Ce circuit représente 76 % des achats de riz en volume, pour près de 82 % des achats en valeur. »*

### *Preferencias de promoción*

8. Los consumidores del segmento al que se van a dirigir las exportaciones presenta una alta lealtad a la marca.

“La mayoría (80%) no mira el precio del arroz para comparar marcas, es decir, se da una fuerte lealtad a las marcas comerciales. En conexión con lo anterior, a la mayoría de los encuestados (78%) no les importa pagar más a cambio de una mejor calidad.”

*Recapitulación decisiones Bloque I*

<b>TABLA SÍNTESIS DE LAS DECISIONES DE LA ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN</b>	
<b>Actividad de negocio exportable</b>	Arroz Bomba
<b>Diferenciación</b>	<b>Dureza y textura</b> del grano cocinado, <b>resistencia al empastado</b> , <b>no se pega</b> en los recipientes de cocción, <b>absorbe</b> más del <b>doble</b> de <b>caldo</b> que los arroces de cualquier otra variedad.
<b>Cómo se consigue la diferenciación</b>	Utilización de <b>semillas certificadas</b> bajo la denominación DOP Arroz de Valencia. <b>Control</b> de las <b>aguas</b> : limpias y frescas. <b>Control</b> exhaustivo de la <b>temperatura</b> en cada fase del cultivo. <b>No se emplean productos químicos ni insecticidas.</b> Se practican <b>rotaciones de cultivo.</b>
<b>País destino-ciudad</b>	Francia- París
<b>Forma de exportar</b>	Directa sin apoyo de agente comercial.
<b>Tamaño de mercado potencial (UF)</b>	48 millones de kilos de arroz al año.
<b>Mercado exterior objetivo</b>	10,5 millones de kilos de arroz al año.
<b>Tamaño MEO (UF) % mdo potencial</b>	21,9 %
<b>Objetivos de mercado (UF) %MEO</b>	0,25% (26.666 kilos de arroz)
<b>Objetivos de mercado (UF) % Facturación</b>	10%
<b>Capacidad ociosa (UF)</b>	114.285 kilos de arroz
<b>Preferencia 1 del MEO</b>	Capacidad de absorber caldo.
<b>Preferencia 2 del MEO</b>	Que el arroz no se pase.
<b>Preferencia 3 del MEO</b>	Que no se pegue ni se apelmacen los granos y con textura firme y cerrada.
<b>Preferencia 4 del MEO</b>	Granos de arroz sean uniformes.
<b>Preferencia 5 del MEO</b>	Tamaño del envase de 1 kilo.
<b>Preferencia 6 del MEO</b>	Envases de papel o de cartón.
<b>Preferencia 7 del MEO</b>	Compras de arroz en grandes superficies.
<b>Preferencia 8 del MEO</b>	Alta lealtad a la marca.

## **BLOQUE II: ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN**

El objeto de este bloque es analizar y tomar las cuatro decisiones de mercado que forman la estrategia de comercialización que, a su vez, forman parte de la estrategia de exportación. Estas cuatro decisiones constituyen cuatro herramientas básicas para conseguir clientes en mercados exteriores.

Los criterios de análisis se basan en las preferencias específicas del mercado exterior objetivo que se han presentado en el bloque anterior.

Las cuatro decisiones de mercado son: Producto Global Adecuado, Punto de Venta Adecuado y Canal de Distribución, Promoción Exterior y Precio de la Exportación.

### **5. QUINTA DECISIÓN: PRODUCTO GLOBAL ADECUADO**

El objetivo de esta decisión es, a partir de las preferencias específicas del mercado exterior objetivo, determinar el Producto Global Adecuado.

Para ello, se analiza los tres componentes que son:

- El producto básico;
- Los elementos agregados;
- Y los elementos de apoyo.

Para cada uno de estos elementos se analiza si es adecuado mantener el mismo que en el mercado local, si se modifica o se introduce uno nuevo. En total se analizan nueve puntos, tres por cada una de las 3 componentes del producto global adecuado.

#### **5.1. Preferencias del MEO y P. Básico**

Después de analizar las características del producto básico, se ha determinado que habrá que modificar algunos aspectos de éste respecto al mercado local, para adaptarlo a las necesidades y preferencias de los clientes objetivo en destino.

Se mantiene el cereal con sus mismas propiedades y características que presenta en el mercado local, es decir, el producto básico estará formado, además de otros elementos físicos que como el etiquetado, el envase y el embalaje, por arroz Bomba certificado. Esta decisión se debe al objetivo de mantener su diferenciación y que, como se ha reflejado en las preferencias específicas del segmento objetivo, son valoradas por el mismo:

- Capacidad de absorber caldo.
- Que el arroz no se pase.
- Que no se pegue ni se apelmacen los granos y con textura firme y cerrada.
- Granos de arroz sean uniformes.

*Primera modificación: características del etiquetado*

Según el Reglamento (UE) n° [1169/2011](#) DO L 304 de 22.11.2011 la etiqueta contendrá los siguientes datos en el idioma francés según la ley del 1 de agosto de 1994 denominada “**Ley Toubon**”, que textualmente dice: “*La utilización de la lengua francesa es obligatoria en la designación del producto, en las ofertas de la*

*presentación, las utilizaciones de uso, la descripción de la duración y las condiciones de garantía de un bien, de un producto o de un servicio, así como en las facturas y recibos”.*

Como indica la Ley Toubon, toda la información recogida en la etiqueta del producto debe recogerse en lengua francesa, por lo tanto, dado que la etiqueta está serigrafiada en el envase habrá que modificar el existente en el mercado local.

El contenido del etiquetado, según la misma ley son los siguientes:

- Lista de ingredientes
- Grado alcohólico en bebidas con graduación mayor a 1,2%
- Cantidad neta
- Fecha de duración mínima o fecha de caducidad
- Condiciones especiales de conservación
- Modo de empleo, en caso necesario
- Nombre, razón social o denominación del fabricante o el envasador de la UE, y en ambos casos su domicilio
- Lote al que pertenece el producto alimenticio
- Lugar de origen o procedencia, según el caso

*Segunda modificación: envase*

Además, con respecto al mercado local, se modificará el formato del envase, aunque se mantendrá el tamaño del mismo que en el mercado local es de 1 kilo.

Estas dos decisiones se debe a las preferencias:

- Tamaño del envase de 1 kilo.
- Envases de papel o de cartón.

En cuanto al material del envase, en el mercado local es de plástico, por lo que es necesario modificarlo para adaptarlo a las preferencias específicas del mercado exterior objetivo.

Debido a las características de este elemento, se considera agregado, ya que no es necesario para la comercialización del producto pero es valorado por el mercado exterior objetivo y por eso se incluye en el Producto Global Adecuado.

*Segunda modificación: embalaje*

El pallet usado en el envasado es el “Europallet Estándard” (con medidas 120 x 80 cm).

A su vez está cubierto por una fina lámina de cartón que evita la fricción entre los sacos de tela y la madera del pallet.

La disposición de los sacos dentro del pallet es, para los envases de 1 kg, se embalan 800 paquetes de arroz, protegidos en 40 bolsas que contienen 20 paquetes cada una. En total, 800 kg de Arroz Bomba por pallet.

Medidas del pallet completo 120 x 80 x 133 cm.

Los pallets son apilables hasta 2 alturas.

En cuanto al transporte del arroz, tomando en cuenta las especificaciones de una Caja Tráiler de 45' nominales, se determinará la cantidad de kilos de arroz que pueden ser transportados por operación.

Pesos y dimensiones:

- Dimensiones interiores:
  - Largo: 13,56 m;
  - Ancho: 2,35 m;
  - Altura: 2,71 m.
- Capacidad
  - Carga: 25.839 – 29.140 kilos,
  - Tara: 3.880 kilos – 3.500 kilos;
  - Carga: 29.710 – 33.640 kilos.

Así, teniendo en cuenta estas restricciones de peso y de volumen, en un tráiler completo, se podrían transportar, teniendo solamente en cuenta las restricciones de espacio, un total de 60 palets, que equivaldría a un total de 48 mil kilos de arroz. Esto no puede ser, ya que la carga máxima llega hasta los 29 mil kilos, por lo tanto este factor será el restrictivo.

Si dividimos 29 mil kilos entre 800 kilos de arroz por pallet, nos da una capacidad máxima de transporte por tráiler de 36 palets que da un total de 28.800 kilos de arroz por operación de transporte. Teniendo en cuenta que los objetivos de mercado para el primer año es de menos de 27 mil kilos, se utilizarán los servicios de un agrupajista, y se enviarán 3 pallets al mes.

### **5.2. Preferencias del MEO y elementos agregados**

Se crearán elementos agregados nuevos con respecto al mercado local.

Según la encuesta de la que se extrae la preferencia por el papel o el cartón, se toma la decisión de presentar el producto en un envase de tela, que da un toque mucho más artesanal y de mayor calidad.

Las razones son porque los envases de papel o cartón son poco adecuados para ser transportados a larga distancia y ser almacenados. Además, el hecho que no aparezca en la encuesta como un material que es valorado por el mercado exterior objetivo es porque no estaba en las opciones que el encuestador ofrecía a los encuestados.

Además, se incluirá una tarjeta explicativa de 45 gr y de medidas 3x3 cm en color kraft y con las letras en negro. La etiqueta se enganchará en el cierre superior del paquete.

En él se especificarán las virtudes de nuestro arroz cultivados de manera artesanal y ecológica, haciendo especial hincapié en sus características y propiedades “capacidad de absorción de sabor, textura, etc.” obtenidos a partir de las condiciones climáticas exclusivas del Parque Natural de la Albufera, así como los beneficios de incluir el arroz en la dieta diaria.

### **5.3. Preferencias del MEO y servicios de apoyo**

Debido a la naturaleza y características de nuestra actividad de negocio, al igual que en el mercado local, no se incluyen ningún tipo de servicio de apoyo en el producto global adecuado.

## 6. SEXTA DECISIÓN: CANAL DE DISTRIBUCIÓN: PUNTOS DE VENTA ADECUADOS Y CANAL COMERCIAL

El objetivo de esta decisión es que nuestro producto global adecuado esté en los puntos de venta que acude nuestro mercado exterior objetivo.

Una vez se han determinado estos, se elegirá el canal comercial que utilicen los puntos de venta adecuados.

### 6.1. Preferencias y perfil del PVA

Como se ha recogido en el bloque anterior, el mercado exterior objetivo realiza las compras de nuestra actividad de negocio en supermercados e hipermercados.

Recordemos, « *En 2014, 21,8 millions de ménages (soit 81,4 % des ménages français) ont acheté du riz en grande distribution classique (hypermarchés et supermarchés, hors enseignes de harddiscount). Ce circuit représente 76 % des achats de riz en volume, pour près de 82 % des achats en valeur.*

Seguidamente se determina el perfil del punto de venta adecuado en base a esta preferencia específica:

- En cuanto al régimen de libre servicio, se premia la facilidad de compra y la rapidez en esta, el consumidor llega, elige por sí mismo, paga y se va sin tener que esperar a ser atendido.
- El tamaño del establecimiento debe estar comprendido entre los 1000-2500 m<sup>2</sup>, permitiendo que tengan suficiente variedad para que se lleve a cabo una compra completa.
- Además, es importante que no sea un supermercado de descuento y que tenga marcas de fabricante.

### 6.2. Tipo de PVA y características concretas

Se ha determinado que lo más adecuado es la comercialización en cadenas de supermercados que atiendan a las siguientes características concretas:

- Que tengan más de 10 supermercados de proximidad en París;
- Que tenga una política de calidad y no de precios bajos;
- Que tenga amplia variedad de productos de primeras marcas y no de especial importancia a su marca blanca;
- Que no trabaje con distribuidores;
- Que tenga compra por internet para aumentar la facilidad de compra;
- Que tenga servicio de envío a domicilio para aumentar la facilidad de compra;
- Horario de apertura amplio (mínimo hasta las 21.00h) de lunes a sábado, para aumentar la facilidad de compra.

### 6.3. Establecimientos candidatos

- **Monoprix:** abierto de lunes a sábado de 9.00 a 21.00, algunos establecimientos abren hasta las 21.45 (consultar horarios en web). Productos de calidad y primeras marcas. Por una compra de más de 50 euros te llevan el pedido a casa. Tiene compra online. Precios altos.
- **FranPrix:** abierto de lunes a sábado de 8.30 a 21.00. La variedad de productos y su calidad es bastante buena y alguno de los establecimientos abren también los domingos. Precio medio.

- **Leader Price:** abierto de lunes a sábados de 8.30 a 21 y domingos de 9.00 a 13.00. Abunda la marca blanca Leader Price. Poca variedad y poca calidad en frutas y verduras. Precio bajo.
- **Dia:** abierto de lunes a sábado de 9.00 a 21.00. Especial importancia a la marca blanca. Compra online y envío a domicilio. Bajas calidades y precios.
- **Carrefour:** abierto de lunes a sábado de 9.00 a 21.00. Amplia variedad en frutas y verduras. Compra online y envío a domicilio. Fuera de los núcleos urbanos del centro de la ciudad. Precio medio.

#### 6.4. Cumplimiento características

A continuación se recoge en una tabla los establecimientos candidatos en filas, y en columnas las características que se exige a los mismos.

	+10 establecimientos de proximidad	Política calidad	Importancia primeras marcas	Trabaja sin distribuidores	Compra online	Envío a domicilio	Horario apertura
Franprix	Sí	No	Sí	Si	Sí	Sí	Si
Monoprix	Sí	Si	Sí	Si	Sí	Sí	Si
Laeder price	Sí	No	No	Si	No	No	Si
DIA	Sí	No	No	Si	Sí	Sí	Si
Carrefour City	Sí	No	No	Si	Sí	Sí	Si

Analizando las características concretas de los puntos de venta y su cumplimiento de las características que buscamos para el punto de venta en destino, se ha decidido que el punto de venta que más se adecúa al perfil buscado son los supermercados MONOPRIX

#### 6.5. Canal comercial para llegar hasta el PVA

Se utilizará un canal comercial directo en el que el Arroz Bomba del Parque Natural de la Albufera se exporte directamente al punto de venta adecuado.

Esto se hace mediante la central de compras con la que trabaja Monoprix.

## 7. SÉPTIMA DECISIÓN: PROMOCIÓN EXTERIOR

El objetivo de esta decisión es transmitir la diferenciación de nuestra actividad de negocio al mercado exterior objetivo.

En el análisis se tiene en cuenta que el presupuesto con el que cuenta la empresa es modesto y que se va a introducir una marca nueva en un nuevo mercado, con todas las dificultades que ello conlleva. Estos dos supuestos, junto al posicionamiento que se quiere transmitir al mercado y la eficacia e impacto de cada una de las acciones en función de nuestra actividad de negocio, determinarán las dos acciones comerciales que se llevarán a cabo el primer año.

Además de los instrumentos de promoción exterior que se van a analizar y desarrollar también se asistirá a una feria como visitante.

### 7.1. Acciones comerciales

La experiencia aconseja llevar a cabo dos acciones comerciales en este tipo de estrategias el primer año, pero se ha decidido por tres debido a la complementariedad que ofrecen entre ellas y a que, además, se llevarán a cabo en diferentes momentos.

Las acciones comerciales son:

- Reparto muestras gratuitas en los puntos de venta;
- Promociones vinculadas al volumen de compra;
- Artículo en revista especializada.

#### *Muestras gratuitas*

Las muestras serán del mismo producto, Arroz Bomba, presentado en un formato reducido, pero suficiente como para que los consumidores puedan apreciar sus características.

Hay que tener en cuenta que presentan un inconveniente importante, su coste, ya que es necesario asumir los costes del producto, del envase y de la distribución del mismo.

Se decide que esta acción comercial es adecuada porque nuestra actividad de negocio posee una diferenciación clara respecto a los potenciales competidores. De esta manera, mediante la prueba de nuestro Arroz Bomba, demostraremos su superioridad con respecto a los de la competencia.

También es útil para productos que no pueden ser bien descritos mediante la publicidad, que necesitan ser usados y poseídos para mostrar sus cualidades. Y finalmente, se recomienda para motivar la prueba del producto.

Entrega en los establecimientos comerciales, supone la entrega de las muestras en el propio comercio, lo que hace que los costes de distribución sean bajos.

Las entregas se realizarán durante las dos primeras semanas de lanzamiento, cada día entre las 12h00 y 14h00 que es cuando el mercado exterior objetivo realiza las compras. Se entregarán un total de 100 muestras por día, de una cantidad de 100 gramos cada una, cantidad media para elaborar un plato a base de arroz para 3 personas.



El envase será del mismo tipo que el original, de tela, y se entregará con la misma etiqueta que lleva el paquete estándar de 1 kilo, con el objetivo de transmitir la diferenciación y mostrar la manera artesanal de cultivar y de elaborar el Arroz Bomba de Valencia.

En total se repartirán 1000 kilos de arroz en 100 muestras. Recordar que el objetivo de mercado para el primer año es de cerca de 27.000 kilos, por lo tanto el porcentaje que representan las muestras sobre los objetivos de mercado es de 13,7%.

#### *Promociones vinculadas al volumen de compra*

Se considera una acción necesaria ya que, aunque durante una primera fase de la promoción se han repartido muestras gratuitas en el punto de venta a aquellas personas que se detuvieron en la sección de cereales con la intención de comparar para decidir la compra de una u otra marca, teniendo en cuenta las preferencias específicas del mercado, conocemos que los consumidores presentan una gran lealtad por las marcas conocidas y, especialmente por su marca habitual, por lo tanto, si durante los primeros estadios, aunque ya conozcan las bondades de nuestro Arroz Bomba, no les damos un incentivo que les motive a que no compren su marca habitual debido a esta lealtad, no se les acostumbrará a comprar una marca diferente.

Recordamos la preferencia específica: *“La mayoría (80%) no mira el precio del arroz para comparar marcas, es decir, se da una fuerte lealtad a las marcas comerciales. En conexión con lo anterior, a la mayoría de los encuestados (78%) no les importa pagar más a cambio de una mejor calidad.”*

Dicha promoción se llevará a cabo durante dos semanas alternativas, es decir, dos semanas al mes durante los meses 2 a 6, en total 4 meses. Se decide hacerlo de esta manera para no transmitir al mercado que es algo permanente, hecho que desvirtuaría la naturaleza de esta herramienta.

Se decide incluir un 20% más de producto en cada paquete, es decir, 1,2 kilos por saquito de Arroz Bomba. Dada la recurrencia de la promoción a lo largo del año y la periodicidad y duración del mismo, se estima que el 20% del arroz vendido el primer año se concentren en este formato. En total son 8 semanas de promoción al año.

#### *Artículo en revista especializada*

El tercer instrumento de promoción exterior que consideramos adecuado es la publicación de un artículo en una revista online especializada, concretamente la revista [“Bio-Info: La magazine du mieux vivre”](#).

Bio Info es una revista online de referencia para todas aquellas personas que desean vivir de manera natural, consumir de manera consecuente con el objetivo de proteger su salud, la de la gente que les rodea y la del planeta.

Consideramos que un buen artículo durante el lanzamiento de nuestro Arroz Bomba puede marcar el punto de inicio del lanzamiento de nuestro producto. Un buen artículo en este tipo de revistas exponiendo las bondades de este tipo de productos, sin mencionar de una manera directa nuestra marca, crea mercado, e incitará a los potenciales consumidores a buscar nuestra marca de arroz. Este tipo de promoción exterior no es percibida como publicidad por el mercado exterior objetivo, siempre que se realice de la manera adecuada.

La publicación del artículo no es gratuita, por lo tanto, a los coste de redacción de éste, que puede oscilar entre 50 y 300 euros, dependiendo de si se elabora en la casa o se pide hacer a una consultora especializada, los costes de la publicación en la revista online, que no debería superar los 100 euros por temporada.

## **7.2. Feria**

Además de los dos instrumentos de promoción exterior que son desarrollados por la empresa, existen los instrumentos de promoción realizados por las Instituciones Oficiales.

Teniendo en cuenta nuestra actividad de negocio, y que nuestro mercado exterior objetivo está radicado en la Región de París, consideramos adecuado acudir a la **Feria SIAL PARIS**.

Esta feria profesional internacional, de periodicidad bianual, se considera como uno de los mayores encuentros de la agroalimentación mundial.

La próxima edición, la número 50, se celebra entre el 16 y el 20 de Octubre de 2016 en el Parc d'expositions de PARIS-NORD Villepinte, Francia.

A esta edición nuestra empresa acudirá como visitante, ya que es recomendable hacerlo de esta manera la primera vez que se asiste, con el objetivo de conocer si realmente es un instrumento de promoción adecuado para nuestra actividad de negocio. Esta decisión es importante debido al elevado coste de este tipo de eventos.

Antes de acudir a la feria, se realizarán una serie de acciones con el objetivo de maximizar nuestra participación en la misma. Se ha accedido a la web de la misma, pero todavía no hay un listado de las potenciales empresas que participarán en la próxima edición.

En primer lugar, a través de la página de la organización, se investigará a todos los participantes que acudan a esa edición, para realizar una preselección de potenciales actores que pueden ser interesantes mantener algún tipo de relación profesional.

Seguidamente, se elaborará una ficha técnica estándar con los principales elementos que, dada las necesidades específicas de la empresa en el momento de la celebración de la feria, necesitamos.

Finalmente, unas semanas antes del comienzo de la misma, se contactará con los responsables de las empresas seleccionadas y se les comunicará nuestra presencia como visitante en la misma y nuestra voluntad e interés de mantener una reunión con los participantes de la empresa.

Durante las reuniones y el transcurso de la feria, se irá documentando cada una de las entrevistas en la plantilla elaborada para la ocasión, y tomando buena nota de toda la información relevante que vayamos encontrando y que no hayamos previsto.

A la finalización de la feria, se registrará en la base de datos interna de la empresa.

## 8. TÉRMINOS Y CONDICIONES COMERCIALES

Los términos comerciales son elementos de la exportación que van influir de manera significativa en el grado de éxito de la estrategia de exportación.

### 8.1. Incoterm

En primer lugar, se determina el **INCOTERM** que a priori puede resultar más ventajoso desde nuestra posición, teniendo en cuenta que la contraparte también tiene sus preferencias y, una posición de partida muy ventajosa para nosotros, puede provocar una mala impresión a la hora de negociar. Además, éste queda sujeto a negociación con el importador.

La posición adoptada para desarrollar la estrategia de comercialización es el CIP (coste de seguro y transporte pagado hasta un punto). En este INCOTERM, el coste del transporte y seguro es responsabilidad del exportador hasta destino, mientras que el coste de descarga corre a cuenta del importador.

Por otro lado, aunque el coste del transporte hasta destino sea del exportador, éste transfiere la responsabilidad del producto en el momento a que se lo entrega al transportista principal, el que realiza el transporte internacional, por lo que la responsabilidad de lo que le pueda pasar a la mercancía recae sobre el importador.

### 8.2. Documentación

En cuanto a la documentación, los trámites documentarios que se realicen en el país de origen son de responsabilidad y a cargo del exportador, mientras los del país de destino a cargo del importador.

El coste del transporte, del seguro y demás trámites se han calculado en la estructura de costes.

### 8.3. Medio de pago

En cuanto al **medio de pago**, se elige la transferencia por varias razones. La primera y fundamental es que el riesgo comercial es muy bajo, ya que los envíos son recurrentes, por lo que no comprometemos la mayor parte de nuestra producción en un solo envío, por lo que en el caso de impago se cortarían de inmediato el envío de más mercancía.

En segundo lugar, se va a cobrar a los 30 días, hecho que, junto a que no son envíos de gran valor no compromete la solvencia económica de la empresa.

Y, finalmente, el hecho de pertenecer a la UE, y que se van a escoger distribuidores con una larga trayectoria y con gran solvencia, hace que el pago por transferencia nos de las suficientes garantías.

### 8.4. Transporte

El coste de este tipo de pago es nulo para el exportador, ya que lo establecemos de esta manera, y será el importador el que negocie el coste de sus transferencias con su entidad financiera.

En cuanto al **transporte**, se enviará la mercancía por carretera. Dado el alto número de envíos de escaso volumen, 3 pallets de cerca de 2.400kg, se utilizarán los servicios de una empresa logística (agrupajista) que nos gestione el transporte.

El coste del transporte se ha calculado en la estructura de costes.

## **9. OCTAVA DECISIÓN: PRECIO DE LA EXPORTACIÓN**

La octava y última decisión de la estrategia de internalización es la determinación del precio de la exportación y analizar su viabilidad. Dicho precio está compuesto por todas y cada una de las decisiones que se han ido tomando a lo largo de la estrategia, del margen comercial adoptado por la empresa y de los términos comerciales de la exportación.

### **9.1. Hipótesis**

A continuación se detallan cada una de las hipótesis que se utilizarán en la determinación del precio de la exportación.

En las hipótesis de partida, se ha establecido que la empresa factura 1 millón de euros.

El precio medio en el mercado local se ha estimado a partir del precio de venta a los consumidores finales, aplicando el valor añadido que se aplica en cada una de la cadena de valor de la producción y distribución del Arroz Blanco, que es de 3,75 €/kg.

El número de unidades resulta de dividir la facturación de la empresa entre el precio medio y es de cerca de 267 mil kilos de Arroz Bomba al año.

La capacidad ociosa es de alrededor 114 mil kilos, que corresponde al 30% de la producción total de la empresa, hipótesis establecida para este trabajo.

El tamaño del mercado exterior objetivo se ha estimado en la cuarta decisión de la estrategia de internacionalización, y es de 10,5 millones de kilos de arroz. Dicho segmento representa el 21% del mercado potencial determinado.

Teniendo en cuenta la diferenciación de la actividad de negocio se establece que los objetivos de mercado para el primer año son del 0,25% del mercado objetivo, y representa algo más de 26 mil kilos de Arroz Bomba.

En cuanto al número de envíos, se ha determinado que se realizarán en 12, uno por mes, y una cantidad de 2.400 kilos transportados en 3 pallets.

El coste del producto básico en el mercado local asciende a 2,78 €/kg y se ha calculado estimando que el margen bruto sobre las ventas es del 35%. No se han descontado los elementos agregados porque en el mercado local no hay.

Se añade el coste del elemento agregado de la tarjeta explicativa del Arroz Bomba y se añade la diferencia entre el envase de tela utilizado en el mercado exterior y el del envase de plástico utilizado en el mercado local.

El margen a aplicar a la exportación es del 35%, y se compone del 20% del margen sobre el producto y el 15% para cubrir los costes indirectos.

El coste de los términos de la exportación se refleja en la tabla, y la justificación de las decisiones en el capítulo anterior.

<b>HIPÓTESIS</b>		
<b>1. Objetivos de mercado</b>		
Facturación empresa	1.000.000 €	Datos de partida
Precio medio mercado local	3,75 €/kg	Datos del Mº de Agricultura
Nº unidades vendidas mdo local	266.667 kg	Facturación entre Precio mdo local
Capacidad ociosa	114.286 kg	Datos de partida
<b>Tamaño mercado (ciudad)</b>	10.500.000 kg	Estimación 4ª Decisión
<b>Tamaño segmento</b>	21,9%	Estimación 4ª Decisión
<b>Objetivos Mercado</b>	0,25%	Estimado a partir de la Diferenciación
<b>Nº envíos</b>	12	Por naturaleza y características de la AN
<b>Nº unidades en cada envío</b>	2.400 kg	Objetivo de mercado entre Nº Envíos
<b>2. Coste producto básico</b>		
Facturación empresa	1.000.000 €	Datos de partida
Precio medio mercado local	3,75 €/kg	Datos del Mº Fomento
Nº unidades vendidas mdo local	266.667 kg	Facturación entre Pmedio
Capacidad ociosa en nº unidades	114.286 kg	Datos de partida
<b>Coste producto básico mercado local</b>	2,78 €	35% estimación Margen Bruto de Venta
<b>3. Coste elementos agregados:</b>		
	0,75 €	
Tarjeta explicando beneficios Arroz Bomba	0,30 €	Estimación a partir de datos
Envase de tela	0,45 €	Diferencia envase de tela y el de plástico
<b>4. Coste servicios apoyo</b>		
	0	
<b>5. Margen:</b>		
	35%	
Obtiene empresa	20%	Dato de Partida
Cubrir costes indirectos	15%	Dato de Partida
<b>6. Comisión agente comercial</b>		
	0%	
<b>7. Coste del medio de pago:</b>		
Coste del medio de pago	0	Transferencia
Cobertura de riesgo de tipo de cambio	0	Cobramos en euros
Plazo de cobro = 30 días desde entrega	0,027846661	Tipo de interés 5%
<b>8. INCOTERM</b>		
	= CIP	
= EXW		
= FCA		
= CPT		
= CIP	1	

## 9.2. Estructura de costes

A continuación se presenta la estructura de costes estimada a partir de las decisiones tomadas, el margen aplicado y los términos comerciales de la exportación.

Como se puede comprobar en la tabla, el precio de la exportación para el número de embarques establecido asciende a 5,11 euros.

La diferencia entre el precio en el mercado exterior y en el local, es que el primero incluye dos elementos agregados además de los costes de transporte y demás elementos y términos comerciales como el transporte, medio de pago, etc.

DETERMINACIÓN DEL PRECIO UNITARIO PARA EL MERCADO EXTERIOR OBJETIVO				
Objetivos de Mercado: Unidades Estimadas en cada Embarque	26.666	OBJ. MDO.	2.400	EMBARQUE
CONCEPTO	Cost Unit	Hipótesis	Cost Unit	Hipótesis
Fabricación producto básico para MEO	2,89		2,89	
Producto físico	2,59		2,59	
Envase / Embalaje	0,10		0,10	
Etiquetado según ley país destino / Certificaciones requeridas para exportar	0,20		0,20	
Otros...	0,00		0,00	
Elementos Agregados para MEO	0,75		0,75	
Nuevo Diseño	0,45		0,45	
Información Adicional	0,30		0,30	
Otros	0,00		0,00	
Servicios de Apoyo para MEO, a cargo de la empresa	0,00		0,00	
Garantía (cobertura de la garantía realizada por la empresa exportadora)	0,00		0,00	
Otros realizados o pagos por la empresa exportadora	0,00		0,00	
<b>Total Producto Global Adecuado (PGA) al MEO</b>	<b>3,64</b>		<b>3,64</b>	
Margen (% sobre PGA)	1,27	35%	1,27	35%
Comisión Agente Comercial (% s/ precio exportación)	0,00	0%	0,00	0%
Servicios de Apoyo en destino a pagar por la empresa a un tercero	0,00		0,00	
Instalación, Mantenimiento...	0,00		0,00	
Garantía (los costes que la empresa exportadora paga a un tercero)	0,00		0,00	
Otros...	0,00		0,00	
Terminos comerciales	0,02		0,02	
Coste del Medio de Pago, a cargo del exportador	0,00		0,00	
Coste del aplazamiento pago ofrecido al cliente del exportador	0,02		0,02	
Coste de la Cobertura del Riesgo de Cambio	0,00		0,00	
<b>Precio EX-WORKS</b>	<b>4,93</b>		<b>4,93</b>	
= Precio EX-WORKS	4,93		4,93	
(+) Transporte principal	0,17		0,25	
(+) Gastos almacenaje, carga y estiba	0,00		0,00	
(+) Aduana salida	0,00		0,00	
<b>= CIP</b>	<b>5,10</b>		<b>5,18</b>	
(+) Seguro	0,02	0,3%	0,02	0,3%
<b>= CIP</b>	<b>5,11</b>		<b>5,20</b>	
(+) Derechos aduaneros de entrada mercancía en país destino	0,00		0,00	
(+) Gastos descarga y almacenaje	0,00		0,00	
(+) Transporte Interior en país de destino	0,00		0,00	
(+) Otros costes responsabilidad del Exportador según Incoterm	0,00		0,00	
<b>= Otras Posiciones Incoterm</b>	<b>5,11</b>		<b>5,20</b>	
<b>Precio Unitario (según términos export)</b>	<b>5,11</b>		<b>5,20</b>	
Número de unidades	26.666		2.400	26.666
<b>Ingresos Exportación</b>	<b>136.364,50</b>		<b>12.477,47</b>	<b>138.635,11</b>

### **9.3. Viabilidad de la exportación**

Finalmente se presentará una breve consideración sobre la Viabilidad de la Exportación. Cabe recordar que uno de los principales objetivos de una empresa es la maximización de beneficios, así, en esta línea, todas las decisiones tomadas por los directivos deben estar encaminadas a aumentar el valor de la empresa.

En este sentido, se puede afirmar que la exportación será viables siempre que los ingresos en el MEO superen los costes totales que se ha incurrido para llevar a cabo la exportación.

Los ingresos totales de la exportación, según se desprende de la estructura de costes, asciende a más de 136 mil euros, por lo tanto, los costes en los que la empresa debe incurrir han de ser siempre inferiores a esta cifra.

*Recapitulación decisiones Bloques I y II*

<b>TABLA SÍNTESIS DE LAS DECISIONES DE LA ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN</b>	
<b>Actividad de negocio exportable</b>	Arroz Bomba
<b>Diferenciación</b>	<b>Dureza y textura</b> del grano cocinado, <b>resistencia al empastado</b> , <b>no se pega</b> en los recipientes de cocción, <b>absorbe</b> más del <b>doble</b> de <b>caldo</b> que los arroces de cualquier otra variedad.
<b>Cómo se consigue la diferenciación</b>	Utilización de <b>semillas certificadas</b> bajo la denominación DOP Arroz de Valencia. <b>Control</b> de las <b>aguas</b> : limpias y frescas. <b>Control</b> exhaustivo de la <b>temperatura</b> en cada fase del cultivo. <b>No se emplean productos químicos ni insecticidas</b> . Se practican <b>rotaciones de cultivo</b> .
<b>País destino-ciudad</b>	Francia- París
<b>Forma de exportar</b>	Directa sin apoyo de agente comercial.
<b>Tamaño de mercado potencial (UF)</b>	48 millones de kilos de arroz al año.
<b>Mercado exterior objetivo</b>	10,5 millones de kilos de arroz al año.
<b>Tamaño MEO (UF) % mdo potencial</b>	21,9 %
<b>Objetivos de mercado (UF) %MEO</b>	0,25% (26.666 kilos de arroz)
<b>Objetivos de mercado (UF) % Facturación</b>	10%
<b>Capacidad ociosa (UF)</b>	114.285 kilos de arroz
<b>PGA</b>	P. Básico – Arroz Bomba. Elementos Agregados – Envase de cartón y folletos. Servicios de Apoyo – No tiene.
<b>Punto de venta/Canal comercial</b>	Monoprix/Central de compras EMC
<b>Promoción</b>	Reparto de muestras gratuitas en el punto de venta. Promoción de obsequio de más cantidad. Artículo en revista especializada. Visita a feria SIAL en 2016
<b>Precio</b>	5,11€/Kg haciendo envíos de 2.400Kg
<b>Transporte</b>	Incoterms 2010, CPT París
<b>Método de pago</b>	Transferencia bancaria



## **Bibliografía**

García, G. (2015). *Estrategia Financiero de los Negocios Internacionales*. Madrid: Editorial Fundación Confemetal.

García, G. (2014). *Valores culturales en la estrategia de los negocios internacionales: elaboración, negociación e implementación*. Madrid: Ediciones Pirámide, Grupo Anaya

García, G. (2012). *Estrategias de internacionalización de la empresa: cómo realizar negocios internacionales*. Madrid: Ediciones Pirámide, Grupo Anaya.

García, G. (coordinador) (1999). *La Aventura de Exportar. Primer paso hacia el desarrollo internacional de la empresa.* Madrid: Colegio de Economistas de Madrid.

European Commission: [http://ec.europa.eu/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/index_en.htm)

Eurostat, European Commission: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

International Monetary Fund: [www.imf.org](http://www.imf.org)

OCDE: <http://www.oecd.org>

The world Factbook: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>

UNDP (United Nations Development Programme): <http://www.in.undp.org>

World Bank: <http://www.worldbank.org/en>