

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Marketing



CASO: COMERCIALIZACIÓN DE POP CORN ARGENTINO EN EL PERÚ

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Marketing

María Eugenia Flores Guevara

Código 20100422

Asesor

Alfredo Jose Galdo Jimenez

Lima – Perú

2018





**COMERCIALIZACIÓN DE POP CORN
ARGENTINO EN EL PERÚ**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I: CONTEXTO DE LA EMPRESA	9
1.1 Descripción y antecedentes de la industria en la que se desempeña la empresa.	9
1.2 Descripción de la empresa en cuanto a los accionistas, estructura organizacional, unidades de negocios, marcas y mezcla de productos.	10
1.3 Descripción del mercado y sus segmentos.	11
1.4 Cuantificación de la industria en volumen de unidades y/o valor de la venta.	12
1.5 Identificación, descripción y participación de mercado de competidores directos.	13
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL MARETING ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	15
2.1 Descripción y análisis de la estrategia genérica.	15
2.2 Descripción y análisis de la(s) ventaja(s) competitiva(s).	16
2.3 Descripción y análisis de la(s) estrategia(s) de marketing corporativo que aplica.	17
2.4 Descripción y análisis de la(s) estrategia(s) competitiva(s) de marketing que aplica.	17
2.5 Descripción del grupo(s) objetivo que atiende.	18
2.6 Descripción del posicionamiento de la empresa o marca(s).	19
2.7 Descripción de la creación del brand equity de su(s) marca(s).	19
CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL CASO	20
3.1 Marketing operativo: Marketing mix.	20
3.1.1 Producto:	20
3.1.2 Precio	22
3.1.3 Plaza	23
3.1.4 Promoción	25
3.1.5 Servicio	27
3.2.- Marketing aplicado: marketing industrial y sus estrategias para atender el mercado B2B.	28

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	30
4.1 Proceso de implementación.....	30
4.2 Plan operativo.....	30
4.2.1 Pronóstico de ventas.....	30
4.2.2 Plan de utilidades del primer año – Plan operacional de marketing 2019	32
4.3 Evaluación financiera.....	34
4.4 Análisis del punto de equilibrio (anual del primer año, en unidades y usd)	35
4.5 Análisis de sensibilidad	36
4.6 Indicadores de gestión.....	37
CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES	39
REFERENCIAS.....	40
ANEXOS.....	41

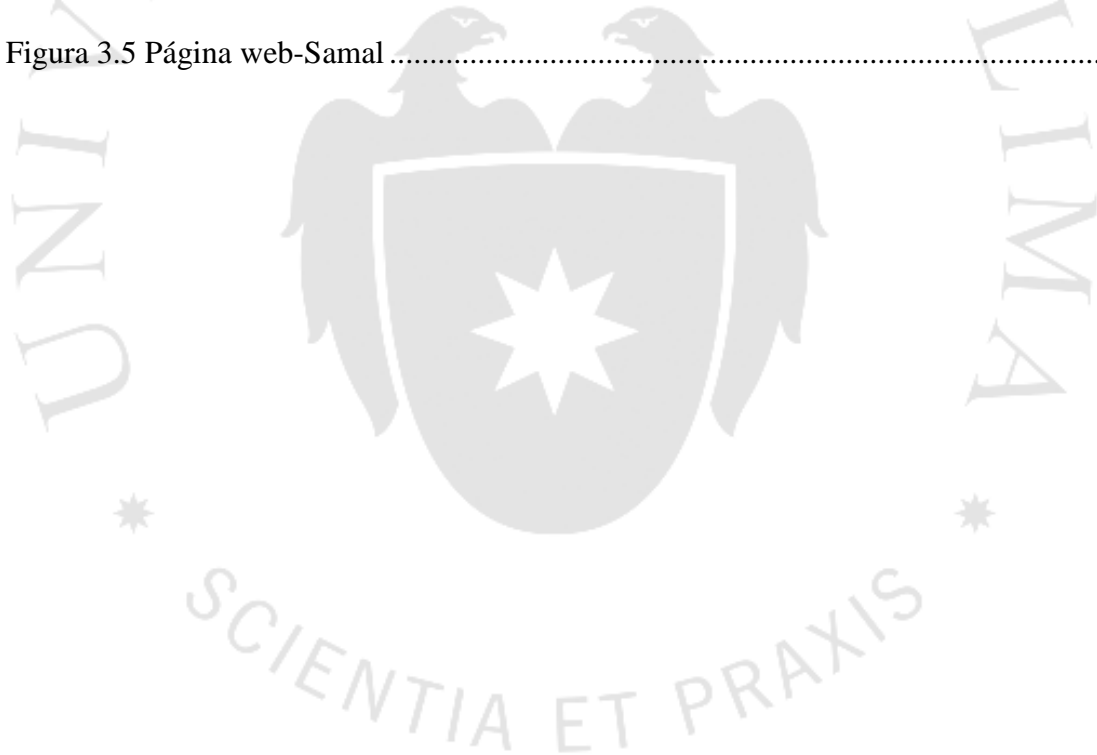


ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fuerzas de Porter	9
Tabla 2.1 Beneficios que ofrece Samal	16
Tabla 3.1 Precios de maíz pisingallo -CFR Callao 2017	22
Tabla 3.2 Presupuesto de marketing en Perú-Samal Agro (en usd)	27
Tabla 4.1 Diagrama de Gantt	30
Tabla 4.2 Pronóstico de ventas -Samal Agro.....	31
Tabla 4.3 Análisis de punto de equilibrio	35
Tabla 4.4 Análisis de sensibilidad -precio	36
Tabla 4.5: Análisis de sensibilidad - costo	36
Tabla 4.6 Indicadores de Gestión	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Esquema organizacional.....	11
Figura 1.2 Valores de importación	12
Figura 1.3 Competencia directa -2017.....	13
Figura 3.1 Logo Samal.....	21
Figura 3.2 Distribución actual de maíz pisingallo en Perú.....	23
Figura 3.3 Distribución según estrategia propuesta.....	25
Figura 3.4 Fan page Samal	26
Figura 3.5 Página web-Samal	26



INTRODUCCIÓN

En términos generales, en el mundo existen más de 200 tipos de maíz, de los cuales principalmente se hace la clasificación de 8 tipos, en cada uno de ellos se clasifican subgrupos del producto en base a diversos criterios como: características, procedencia, uso. El producto a desarrollar en este trabajo es el maíz pisingallo, también conocido como maíz reventón o pop corn, cabe resaltar que dicho producto no es un commodity como lo es el maíz usado para la alimentación avícola.

Para determinar el contexto mundial del producto, es importante saber que a nivel mundial se producen un total de 700,000 toneladas al año de maíz pisingallo, siendo Argentina el primer productor y exportador de dicho producto, con un total aproximado de 300,000 toneladas anuales; seguido por Estados Unidos con 200,000 toneladas al año; Brasil con 100,000 toneladas anuales, y otros países que suman un total de 100,000 toneladas.

Para el desarrollo de este caso, se eligió como empresa productora y exportadora a Samal Agro, compañía argentina que actualmente atiende principalmente mercados asiáticos con diversos tipos de granos y legumbres, entre ellos el maíz pisingallo. Como objetivo de la empresa es la expansión a nuevos mercados internacionales, se desarrolla este caso de marketing para atender a este nuevo mercado: Perú.

CAPÍTULO I: CONTEXTO DE LA EMPRESA

1.1 Descripción y antecedentes de la industria en la que se desempeña la empresa.

Samal Agro es una empresa argentina que opera en el sector agrícola, cuenta con más de 10 años en el mercado internacional a través de la producción y exportación de diferentes granos como, maíz pisingallo (pop corn), arveja verde, sésamo, garbanzo, poroto mung, coriandro, chíá orgánica, poroto red light, poroto red dark, poroto alubia, poroto negro y poroto cranberry. Para este caso, nos enfocaremos en un solo producto: el maíz pisingallo. Este producto es producido y exportado principalmente por 3 países: Argentina, Estados Unidos y Brasil. Samal Agro exporta principalmente a países asiáticos como India, Turquía, Pakistán, Dubai. La empresa actualmente tiene como objetivo exportar a países latinoamericanos, como Perú, Ecuador y Colombia. Para el desarrollo de este caso, se propone la exportación de maíz pisingallo al Perú. Samal considera una gran oportunidad atender este mercado ya que según Data Trade (2017), señala que “El Perú importó 17,933 toneladas de pop corn, valorizadas en 10’340,325 USD valor total CFR Callao.” Esto hace que Perú sea un mercado atractivo para Samal Agro en la importación de pop corn.

Para poder describir de mejor forma la industria en la que se encuentra el maíz pisingallo en el Perú, se detallará ciertas características según las 5 fuerzas de Porter en el siguiente cuadro:

Tabla 1.1

Fuerzas de Porter

Fuerza	Descripción	Poder
Rivalidad Existente	El líder en exportación de maíz pisingallo es Pop Argentina. Es una marca muy reconocida en Argentina y en Perú, se especializa únicamente en la exportación de maíz pisingallo (pop corn). Mercado atractivo para incursionar por el aumento de consumo del pop corn y el crecimiento en el volumen importado del producto.	Medio Alto
Amenaza de nuevos competidores	El maíz pisingallo americano presenta características similares a las del argentino. El tránsito en barco desde USA a Perú es más rápido que desde Argentina. (10 días vs 30 días) USA destina casi la totalidad de su producción a otros mercados, diferentes a Perú.	Medio Alto

Poder de negociación con proveedores	Samal Agro en este punto tiene una ventaja muy grande ya que son ellos quienes formulan sus propios insumos. La empresa tiene una unidad de negocio exclusiva para agroquímicos, fertilizantes, herbicidas, etc.	Bajo
Poder de negociación con clientes	Algunos de los clientes prefieren cambio de empaque, ya que quieren introducir su propia marca al mercado peruano. Negocian mucho el precio.	Alto
Amenaza de productos sustitutos	El maíz pisingallo brasilero se caracteriza por un nivel de expansión mayor; es decir 44-46. (Expansión: capacidad de formar grandes copos cuando el grano explota en respuesta al calor). Argentina no puede producir granos de este tipo ya que las condiciones climáticas y geográficas no lo permiten. A pesar de que la expansión es mayor, el pop corn brasilero al prepararse es chicloso.	Medio alto

Fuente: Elaboración propia.

1.2 Descripción de la empresa en cuanto a los accionistas, estructura organizacional, unidades de negocios, marcas y mezcla de productos.

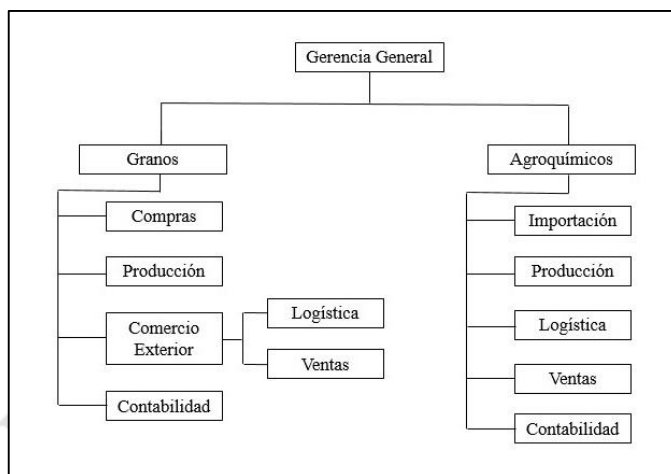
Samal Agro tiene 2 unidades de negocio, una de ellas es la de agroquímicos y fertilizantes, Samal importa los aditivos y con ello realiza la formulación química que permite crear estos insumos, los cuales son comercializados localmente en Argentina. La otra unidad de negocio es la de granos, Samal cultiva diferentes tipos de granos como maíz pisingallo, garbanzo, poroto red light, poroto red dark, alubia y poroto negro, la producción de estos productos las diversifica en 5 provincias de Argentina: Salta, Santiago del Estero, Chaco, Santa Fe y Córdoba.

Cada unidad de negocio funciona de manera independiente; sin embargo, existe un soporte entre ambas ya que Samal se provee a sí misma de los insumos necesarios para la producción de los granos que exporta, como los agroquímicos y fertilizantes.

En detalle el esquema organizacional de la empresa, según las 2 unidades de negocio de Samal Agro:

Figura 1.1

Esquema organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Samal tiene como única sede, sus oficinas administrativas en Varillas, Córdoba, Argentina. Sin embargo, las producciones de cultivos se encuentran en las 5 diferentes provincias. En cuanto a los agroquímicos, Samal cuenta con 9 sucursales donde se comercializan estos insumos en Argentina.

Haciendo hincapié en la diferenciación que tiene Samal con su competencia, contrata a representantes comerciales en los países a los que exporta como India, Turquía, Perú, Ecuador y Colombia. La toma de decisiones con cada representante siempre es consultada con el área de comercio exterior de Samal en Argentina. Esto hace que, frente a una iniciativa propuesta en un nuevo mercado, el área de comercio exterior brinda el soporte necesario.

En cuanto a marcas, en granos sólo se reconoce como marca a Samal Agro. Sin embargo; en la unidad de negocio de agroquímicos Samal desarrolla 10 marcas: Bunkai, Pastisha, Pack Sempai, Pack Shoei, Captain, Kime, Pack Aiaku, NH4 Activo, Pack Shodan Top y Samal Aquo Pack Soja.

1.3 Descripción del mercado y sus segmentos.

Hay muchas diferencias entre las compras hechas por una organización y las realizadas por los consumidores. Principalmente porque la compra de un individuo es para su uso personal, a diferencia de la compra industrial, la cual es hecha para la organización. Existen otros factores que influyen en la naturaleza de las compras de la empresa, como los tipos de clientes, tipos de productos, tamaño y ubicación de los clientes. Es importante entender estas

diferencias, para poder segmentar a qué clientes nos vamos a dirigir. El modelo de negocio es business to business (B2B), el cual consiste en producir, comercializar y exportar el maíz pisingallo (pop corn) desde Argentina a Perú. Según los tipos de clientes de empresas, se consideran a los clientes como distribuidores industriales, ya que estas importadoras suministran el maíz pisingallo a otras empresas. Según el tipo de producto, lo consideramos como materia prima a todo tipo de grano que sea importado en sacos. En la industria de granos, los importadores normalmente diversifican su portafolio de productos; es decir, importan diversos granos como el garbanzo, arveja verde, frijol rojo, alubia, lenteja, etc. Principalmente son importados desde USA, México, Canadá y Argentina. En este caso, nos enfocamos en el maíz pisingallo procedente de Argentina, ya que este se usa para la elaboración del pop corn. La venta de este producto es en sacos de 22.68 kg. En cuanto al tamaño y localización de clientes, se considera a todos los importadores de maíz pisingallo en Lima y provincias.

1.4 Cuantificación de la industria en volumen de unidades y/o valor de la venta.

El mercado de pop corn en el Perú, se mide en base a la cantidad de toneladas importadas, el valor FOB y CFR del producto en toneladas. A continuación, la referencia desde el año 2013 al 2017.

Figura 1.2
Valores de importación

2013	FOB USD	CFR USD	TN
Total	10,651,370.00	11,375,532.00	12,264.00
Precio promedio por TN	868.00	927.48	
2014	FOB USD	CFR USD	TN
Total	8,650,478.00	9,247,198.66	13,064.00
Precio promedio por TN	662.16	707.83	
2015	FOB USD	CFR USD	TN
Total	8,004,240.61	8,887,585.07	20,272.63
Precio promedio por TN	394.83	438.30	
2016	FOB USD	CFR USD	TN
Total	8,087,715.45	8,786,724.91	16,948.14
Precio promedio por TN	477.20	518.41	
2017	FOB USD	CFR USD	TN
Total	9,500,592.00	10,340,325.00	17,933.11
Precio promedio por TN	534.40	585.39	

Fuente: Data Trade (2018).

Elaboración propia.

De acuerdo al cuadro en referencia, el precio de pop corn se está recuperando en estos dos últimos años después de la caída de precio que hubo en el 2015. A pesar de la disminución del volumen importado en relación del 2015 al 2016; el valor FOB total de maíz pisingallo incrementó en 83,474 USD en relación al mismo período mencionado. En relación al período 2016-2017 el incremento fue de 1'412,877 USD.

1.5 Identificación, descripción y participación de mercado de competidores directos.

De forma general, Samal Agro S.A. cuenta con 2 tipos de competidores, se determina como competidores indirectos a las empresas que exportan maíz pisingallo a Perú desde países como Estados Unidos y Brasil. En cuanto a USA, el grano es bastante similar al argentino; sin embargo, la confianza del cliente importador se inclina más por el maíz pisingallo argentino, debido al posicionamiento que tiene Argentina en esta categoría por ser el líder mundial en producción y exportación de dicho producto. Respecto a Brasil, el grano se expande más, pero la calidad es inferior. Del mismo modo, como competencia directa se considera al resto de empresas argentinas que producen y exportan maíz pisingallo a Perú. Según Data Trade 2017, la participación de mercado de exportadores argentinos es la siguiente:

Figura 1.3
Competencia directa -2017

Exportadores argentinos de pop corn a Perú	Participación de mercado %
POP ARGENTINA S.A	30.27%
SNACK CROPS S.A.	21.84%
SEEDAR S.A.	15.37%
POP COMPANY SA	11.91%
SAMAL AGRO SA	5.53%
CATAJUY S.R.L.	4.03%
AGROPRIMUS S.A	3.30%
ALICAMPO S.R.L.	2.46%
GREGORIO NUMO Y NOEL WERTHEIN S.A.	2.06%
PEREDA AGRO S.A.	1.23%
ORLY S.A.	0.61%
INSA COMERCIO EXTERIOR S.A	0.59%
PRIMORE SRL	0.59%
ALEMAR S.A.	0.20%

Fuente: Data Trade (2018).

Elaboración propia.

Como se observa en el cuadro, Pop Company es el principal proveedor de pop corn en el Perú, dada la trayectoria que esta empresa tiene en el mercado, más de 10 años exportando maíz pisingallo a Perú; sin embargo, Samal Agro en su primer año logró tener una participación significativa de 5.53% gracias al debido soporte que brinda teniendo a su representante comercial en el país.



CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL MARETING ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

2.1 Descripción y análisis de la estrategia genérica.

Según Porter (2009), las estrategias genéricas son 3 dentro de las cuales menciona la **estrategia de liderazgo en costos**, la cual consiste en que la empresa tenga como objetivos reducir sus costos en los eslabones de la cadena de valor, el cual dará como resultado maximizar sus utilidades inclusive disminuyendo sus costos de tal manera que produzca un aumento en la demanda. Por otro lado, Porter detalla también la **estrategia de enfoque**, la cual se basa es satisfacer las necesidades específicas de un mercado objetivo muy pequeño (nicho) que será muy rentable, puesto que se busca ser los mejores en ese segmento y el atractivo del producto/servicio atrae a ese público.

Finalmente, la **estrategia de diferenciación** se basa en producir aquellos productos y/o brindar servicios únicos e inigualados por la competencia, que el habitual consumidor de ese sector perciba como diferente y sea valorado por ese elemento diferencial que se ofrece, dicho lineamiento es el que quiere dar Samal Agro en el nuevo mercado donde está ingresando, en este caso Perú. Lograr que los clientes las empresas importadoras perciban el valor agregado que da Samal, que va más allá de ofrecer un grano seleccionado como el maíz pisingallo de calidad premium; sino también un servicio personalizado, el cumplimiento en la entrega del producto, atender al cliente incluso ante una demanda inesperada con la finalidad de siempre poder abastecer al cliente. Esto hará que el cliente siempre tenga como primera alternativa a Samal, ya que le da solución inmediata ante cualquier inconveniente que pueda darse en la entrega del producto. Dar un rápido nivel de respuesta gracias a la cercanía que hay entre el representante de Samal con los clientes peruanos. En relación a lo mencionado, se concluye que Samal ofrece a sus clientes un conjunto de beneficios, que van más allá de tener un buen producto. Dichos beneficios se detallan:

Tabla 2.1

Beneficios que ofrece Samal

Beneficios		
Producto	Servicios	Relación
-Nivel de calidad: grano seleccionado, calidad Sortex. -Uniformidad: grano homogéneo. -Duración: empaque de polipapel para el adecuado mantenimiento del producto. Del mismo modo, Samal realiza una fumigación previa al embarque para que el producto llegue en óptimas condiciones.	-Entrega: cumplimiento en los plazos establecidos según el contrato de venta internacional entre Samal Agro y el importador. -Asesoría logística: El ejecutivo comercial de Samal en Perú, da soporte al cliente importador para que el retiro de carga sea en el menor tiempo posible, independientemente el incoterm bajo el que se haya cerrado la negociación.	-Comunicación: cercana, gracias a las constantes visitas que se realizan a los clientes importadores. -Nivel de respuesta: rápido y efectivo, ante cualquier inconveniente, Samal da solución inmediata, gracias a la presencia del ejecutivo comercial en Perú. -Responsabilidad: Samal ofrece garantías de reposición. -Confianza: Samal busca una relación a largo plazo con sus clientes, quienes son considerados aliados estratégicos.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, los beneficios de optar por una estrategia genérica de diferenciación Porter los menciona así:

“Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio... la diferenciación brinda protección en contra la competencia... aumenta los márgenes de beneficio y con ello prescindir de la posición de costes bajos... disminuye además el poder de negociación de los clientes ya que estos no disponen de opciones similares” (p. 80)

2.2 Descripción y análisis de la(s) ventaja(s) competitiva(s).

La ventaja competitiva que tiene Samal Agro es sin duda el servicio que brinda a sus clientes, estando cerca de ellos, entablando una relación directa en cada país donde se encuentran sus clientes, es por ello que Samal contrata ejecutivos comerciales en cada país al que exporta, en este caso Perú. A diferencia de su competencia, quienes no tienen representación alguna en el Perú. Como lo mencionan Dwyer y Tanner (2007):

“Es importante tener una relación personal y de negocio sólida entre comprador y vendedor. El marketing entre empresas difiere en los que canales de distribución son más cortos y más directos, hay un mayor énfasis en la venta y la negociación personal”. (p. 8)

Samal Agro tiene muy clara la idea que, para llegar a tener una relación a largo plazo con sus clientes en un nuevo mercado, la base es generar confianza y ésta se logra teniendo un contacto cercano con el cliente de manera frecuente. Esto se logra a través de visitas, donde se aprovecha el espacio para conocer las necesidades de los clientes, en este caso las empresas importadoras. Samal le da apertura al cliente para que elija en qué incoterm prefiere concretar la negociación, no hay restricción alguna para ello. El cliente puede optar por el incoterm FOB, CFR, CIF, DDP; con el debido asesoramiento del ejecutivo. Así mismo, el ejecutivo brinda soporte en la logística a la llegada de la mercadería al país desde el puerto hasta las instalaciones del cliente.

2.3 Descripción y análisis de la(s) estrategia(s) de marketing corporativo que aplica.

En las estrategias de marketing corporativo, Samal estaría desarrollando estrategias de crecimiento, entre ellas la estrategia de desarrollo de mercado. Considerando que en el Perú el sector de importadores de maíz pisingallo es muy reducido, Samal podrá atender a nuevos clientes, tales como grandes mayoristas que representan un volumen significativo pero que nunca antes han importado el maíz pisingallo, por ejemplo: La Requena y Costeño. Del mismo modo, se propone a través de la alianza estratégica con un importador trabajar en conjunto para atender a mayoristas en Lima y provincias. El plan de acción es realizar visitas semanales a las empresas importadoras y mayoristas para conocer el perfil de cada empresa, obtener un mejor conocimiento, detectando oportunidades para otros productos que Samal Agro también produce. De tal manera que se logre vender 1,000 toneladas de maíz pisingallo en total durante el segundo año.

2.4 Descripción y análisis de la(s) estrategia(s) competitiva(s) de marketing que aplica.

Para poder definir la o las estrategias competitivas que se aplicarían en el mercado peruano es importante tomar la definición de estrategias competitivas según Porter (2009):

“La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva sostenible en una industria... y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa” (p. 77)

Por ello, dentro de las estrategias competitivas de Kotler, la estrategia que se implementará será la de Retadora, principalmente por el ingreso a un nuevo mercado como el Perú. En el mercado peruano, la empresa argentina líder que provee mayor cantidad de maíz pisingallo a los importadores es Pop Argentina con un 30.27% de participación en relación al volumen total exportado desde Argentina a Perú. Es por ello que Samal irá obteniendo una participación de mercado de manera gradual durante los próximos años. El primer año Samal logró una participación de 5.53% en el Perú. Se espera llegar a 8% en el segundo año. El tipo de ataque que se realizará es de flancos ya que Samal se dirige a necesidades no atendidas, en este caso la representación de un ejecutivo en el país donde se encuentra el cliente, en este caso Perú. El ejecutivo brinda un servicio personalizado, da soporte en cuanto a logística, tiene un nivel de repuesta más efectivo ante cualquier contingencia en el proceso de entrega, a diferencia de la competencia quienes tienen este punto como debilidad, ya que no tienen representación alguna en el país al que vende. Tal como lo menciona Michael Porter, la diferenciación de productos significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad obtenidas por medio del servicio al cliente. (p. 49)

2.5 Descripción del grupo(s) objetivo que atiende.

El mercado objetivo de Samal Agro son las empresas importadoras de maíz pisingallo. Según Dwyer y Tanner (2007) realizan una segmentación de clientes de mercados industriales de 3 formas: segmentación por ventajas, segmentación descriptiva y segmentación según el comportamiento. Considerando estos puntos, Samal realiza una segmentación descriptiva ya que se apoya en criterios descriptivos del perfil del cliente, importador peruano para este caso. La variable relación para este tipo de segmentación considera 3 factores: el riesgo, de acuerdo a la relación con el cliente, Samal puede optar por venderle o no a determinado importador ya que analiza si es o no buen pagador, el historial crediticio, la situación financiera de la empresa importadora, esto con la finalidad de saber si es viable o no otorgar un crédito al cliente. Otro factor es la lealtad, para Samal es importante determinar si el cliente compra de forma ocasional o periódica, de esta manera Samal estima el stock a futuro y los tiempos de entrega; de tal manera que los clientes tengan una frecuencia de compra mensual o bimestral. Finalmente, el factor compra-venta, para Samal es importante establecer los términos de

compra – venta, ya que debe ser favorable para ambas partes, saber si es viable o no dar un descuento por un volumen considerable de compra o por la frecuencia de compra. En este punto, Samal considera un mínimo de 3 contenedores por embarque; es decir 75 toneladas.

2.6 Descripción del posicionamiento de la empresa o marca(s).

El posicionamiento general que tiene Samal es el de más por más ya que el maíz pisingallo que ofrece es un grano seleccionado de calidad Premium, de buen rendimiento, gracias a la activa participación de Samal en todos los eslabones que integran su cadena de valor. La empresa además de ofrecer un buen producto, propone ser un aliado para sus clientes. Samal Agro es una marca que se posiciona como “el aliado en tu negocio”, ya que crea un vínculo cercano con sus clientes importadores, brindándoles un servicio personalizado en cada país al que exporta, generando presencia a través de un representante que atienda al cliente de forma directa. Samal se compromete en cumplir con el abastecimiento requerido por sus clientes, entregar a tiempo su producto, cuidando y dando seguimiento en la logística internacional hasta la llegada del producto a los almacenes de sus clientes, independientemente del incoterm en el que haya concretado la negociación. La cultura de servicio al cliente es lo que diferencia a Samal de su competencia.

2.7 Descripción de la creación del brand equity de su(s) marca(s).

En base al proceso de construcción de marca, según Keller existen 4 etapas, entre ellas la notoriedad, desempeño e imagen, opiniones y resonancia. En cuanto a notoriedad, Samal busca posicionarse en la categoría de granos como el “aliado en tu negocio”, ya que se pretende ver al importador peruano no solo como cliente, sino como su socio. Respecto al desempeño, Samal cumple lo que promete a sus clientes, abasteciendo con granos de calidad Premium, en este caso el maíz pisingallo y con el tiempo de entrega acordado. En relación a las opiniones, Samal es vista ante sus clientes como la empresa que brinda un servicio diferenciado gracias al soporte que brinda su representante en el país donde están los clientes. Por último, la resonancia es un punto sumamente importante ya que Samal trabaja en ello para su diferenciación, Samal busca un trato directo y personalizado con sus clientes, de tal manera que brinde soporte a sus clientes. Esto es constante ya que las visitas son semanales.

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL CASO

El maíz pisingallo en el Perú es importado tan sólo por 15 empresas, de las cuales 3 llegan al 80% del volumen total importado; es decir 13,900 toneladas. Proveer a estas empresas implica llegar a precios muy por debajo de lo que Samal ofrece, aun considerando que estos clientes importadores diversifican su volumen de compra con diferentes proveedores. Por ello, Samal pretende desarrollar un nuevo mercado, atendiendo a nuevos clientes (no importadores), a través de nuevos canales de distribución que se pueden desarrollar gracias a una alianza estratégica.

3.1 Marketing operativo: Marketing mix.

3.1.1 Producto:

El maíz pisingallo de Samal Agro es un grano seleccionado según el nivel de expansión, calibre, todo grano es homogéneo. Samal participa de toda la cadena productiva incluyendo la elaboración de los insumos para la siembra de este maíz, principalmente los agroquímicos y fertilizantes, esto con la finalidad de que al finalizar la cosecha los granos sean lo más homogéneos posible. La principal característica diferencial del grano de maíz pisingallo es su capacidad de formar grandes copos cuando el grano explota en respuesta al calor. Esta característica es conocida como “capacidad de expansión”

Una vez cosechado el maíz pisingallo es procesado en planta, donde gracias a la clasificadora óptica de la serie Sortex se puede detectar y descartar eficazmente alguna impureza que pueda haber como algún grano descolorido o de diferente tamaño. Posteriormente el maíz pisingallo es empacado en sacos de polipapel.

a. Descripción de la unidad de venta.

Samal Agro utiliza como unidad de venta la tonelada; sin embargo, por políticas de la empresa la cantidad mínima que puede comprar un cliente es 1 contenedor de 20 pies, el cual tiene una capacidad de 25 toneladas. Cada tonelada consta de 44 sacos; es decir en 1 contenedor de 20 pies hay un total de 1,102 sacos de maíz pisingallo.

b. Descripción e ilustración del empaque.

Como se menciona en este capítulo, la presentación del maíz pisingallo es en sacos con información exigida por la normativa de comercio internacional, datos como: el peso de 50 libras o su equivalente en 22.67 kg, la procedencia del producto en este caso origen

argentino, producto “NO GMO”; es decir, el grano no tiene modificación genética. Otro dato importante es que en el empaque se indica la fecha de producción y la fecha de expiración, la cual siempre es un año después de la fecha de producción. El empaque es un saco de polipapel, dicho material es una lámina de papel tratada con plástico para hacerlo impermeable a sustancias líquidas. Otro beneficio de este material, es apilable, firme y estable. El polipapel permite que el maíz se mantenga en buenas condiciones, considerando que el producto tiene que estar durante 32 días en nave a bordo, por el tiempo de tránsito desde Argentina a Perú.

Descripción de la marca.

Como lo mencionan Mesonero y Alcaide:

“En el proceso de desarrollo de una marca industrial, existen 2 situaciones: crear una nueva marca, donde se lanza un nuevo producto o la otra situación donde se re-considera una marca ya existente, donde se reposiciona una marca hacia una nueva categoría de mercado”. (pág. 321)

En este caso se está reconsiderando la marca, ya que Samal Agro existe y está en el sector de producción y exportación de granos y legumbres. Se optó por usar la misma marca ya que inicialmente Samal ingresa al mercado peruano con el maíz pisingallo; sin embargo, posteriormente diversificará la cartera de productos en Perú. A continuación, se presenta el logo de la empresa:

Figura 3.1

Logo Samal



Fuente: Samal Agro (2018).

Para el desarrollo y la construcción de la marca en este nuevo mercado, inicialmente Samal estaría trabajando sobre el concepto de identidad; es decir, los aspectos más relacionados con su propuesta de valor. Samal como marca busca ser reconocida como “el aliado para su negocio” para los importadores, no sólo abasteciendo a sus clientes con un grano de calidad Premium; sino también brindando un servicio personalizado. Esto generará

un vínculo de confianza, de tal manera que posteriormente Samal pueda proveer también a estos clientes otro tipo de granos y legumbres, como estrategia de diversificación de productos.

3.1.2 Precio

Según Ferrel y Hartline, las estrategias de precios pueden ser de penetración, de descreme o en función al costo. En este caso, la estrategia de precio que usa Samal Agro para la introducción del maíz pisingallo al mercado peruano es en función al costo ya que busca un posicionamiento como grano Premium, lo que implica que Samal asume ciertos costos adicionales para el control de calidad, esto hace que obtenga un grano homogéneo. A su vez, del costo adicional que Samal asume contratando a un representante comercial a cada país al que exporta.

Del mismo modo, según Mesonero y Alcaide otro método usado es determinar el precio según el valor percibido, donde se estima cuál es el valor que los clientes atribuyen al producto y se fija el precio de acuerdo a dicho valor. En este caso, Samal parte de la iniciativa de brindarles a sus clientes un servicio diferenciado, el cual va en relación a la estrategia de diferenciación.

Precios de la competencia.

Samal toma en cuenta los precios de la competencia ya que es una variable importante a tener como referencia para conocer las diferentes alternativas que el cliente tiene al momento de compra. Más aún al ser una compra industrial donde el cliente para poder decidir realiza un análisis mucho más minucioso. Según Data Trade (2017), los precios de la competencia son los siguientes:

Tabla 3.1

Precios de maíz pisingallo -CFR Callao 2017

EXPORTADORES DE POP A PERÚ	CFR TN - USD	Índice
Seedar S.A.	560	93.33%
Snack Crops S.A.	570	95.00%
Pop Company	585	98.00%
Pop Argentina	595	99.00%
Samal Agro S.A.	600	100.00%

Fuente: Data Trade (2018).

Elaboración propia.

Como se puede observar el precio promedio es de 582 USD por TN CFR Callao y el precio de Samal Agro es 18 USD (3%) más en relación al promedio del 2017. Es por ello que Samal trabaja al máximo la diferenciación para poner en valor el producto y el servicio.

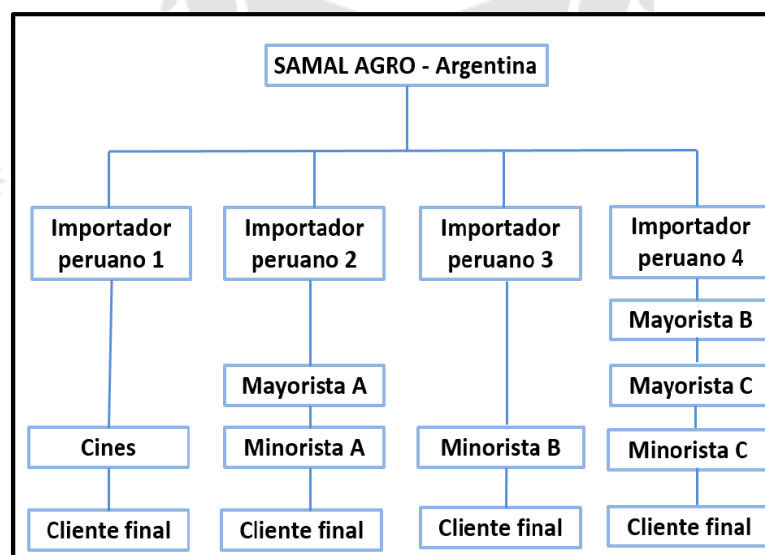
3.1.3 Plaza

La distribución en el marketing industrial, según Mesonero y Alcaide, incluye dos acepciones: la primera es la de los revendedores quienes compran y venden el producto al pasar por el canal y el segundo punto es el movimiento y almacenaje del producto que va desde el productor hasta el usuario final. Para Samal Agro, los revendedores son sus clientes directos; es decir, los importadores de maíz pisingallo ya que a través de ellos se realiza la venta internacional. En cuanto al segundo punto, la logística internacional es asumida por Samal Agro hasta cierto punto, según los términos en los que se cierre la negociación, varía de acuerdo a cada incoterm.

Actualmente, el número de importadores de maíz pisingallo en Perú es 15, de las cuales 3 empresas son las que importan casi el 80% del volumen total. Son estas empresas las que realizan la venta del producto en Lima y provincias. A continuación, se detalla el esquema de distribución:

Figura 3.2

Distribución actual de maíz pisingallo en Perú



Fuente: Elaboración propia.

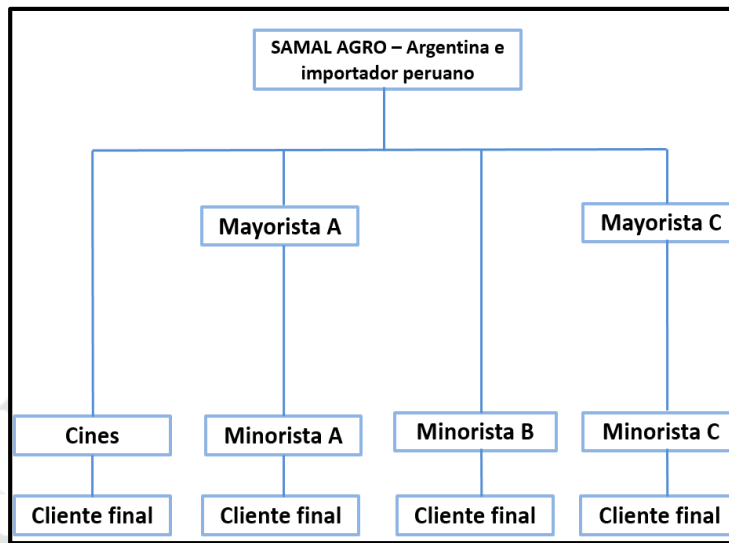
Según este esquema, podemos ver que los importadores comercializan el producto en diferentes canales, en el primer ejemplo los cines, son usuarios de este producto, ya que preparan el producto final: pop corn, el cual es vendido dentro de sus instalaciones al

consumidor final. Como ejemplo está el caso del importador 1: NGI, quien le vende a Cineplanet. En el caso del importador 2, vende a mayoristas que reempacan el producto en bolsas de 500 gramos, para poder vender a minoristas y estos a su vez al cliente final. En este ejemplo tomamos como referencia al importador Corporación Lon, quien le vende el pop corn en sacos a Costeño (mayorista A). Costeño reempaca con su marca en bolsas de 500 gramos y vende el producto a minoristas A, quienes venden finalmente al consumidor final.

En el caso del importador 3, la empresa directamente reempaca en bolsas de 500 gramos con diversas marcas de Supermercados (minorista B), en este ejemplo se encuentra el importador Alisur, quien reempaca para Bell's (Supermercados Peruanos) y también para Metro y Wong (Cencosud). Finalmente, el importador 4 que abarca la mayor cantidad de volumen de venta local, realiza la distribución en un 100% en el canal tradicional, mayoristas (B) de Lima y provincias, comercializan el producto en sacos a otros mayoristas (C) y estos a su vez a minoristas C, quienes llegan al consumidor final. En este ejemplo se encuentra Frutas y Especias, Compañía Berfranz e Intercompany.

Los canales más cortos contribuyen a una relación más cercana entre el proceso la empresa que vende y la que compra. Los compradores pueden tener entradas más directas en el proceso de planeación del producto. Como parte de la estrategia de desarrollo de mercado, se plantea que Samal pueda realizar una alianza estratégica con un mediano importador, de tal manera que ambas empresas en conjunto incrementen el volumen de venta de maíz pisingallo en Perú, logrando atender a nuevos clientes que anteriormente compraban a través de una larga cadena de distribución. Esto beneficiará a ambas partes, ya que Samal podrá vender a un precio mayor al de importación sin afectar a estos nuevos clientes. Así mismo, esto resulta beneficioso para los nuevos clientes ya que este nuevo precio será inferior al que antes compraban, gracias a que la cadena de distribución ahora sería más corta. En el siguiente esquema se detalla:

Figura 3.3
Distribución según estrategia propuesta



Fuente: Elaboración propia.

Samal tendría como aliado estratégico a la empresa peruana, de tal manera que amplíe horizontalmente su distribución y acorte verticalmente, esto permitirá que el precio sea más competitivo y del mismo modo ambas partes hagan una sola fuerza de ventas. Esto le permitirá a Samal también conocer más de cerca a los grandes de mayoristas no sólo de maíz pisingallo sino también de otros granos que Samal produce para poder establecer negocios a futuro. De esta forma, Samal podrá diversificar su cartera de clientes entre importadores ya existentes y nuevos importadores, mayoristas y minoristas (cines).

3.1.4 Promoción

En el marketing industrial que aplica Samal Agro se da un marketing directo; es decir, una comunicación personalizada con cada empresa y mucho más eficiente. El marketing directo es la propia información y envío, el cual puede llevar consigo diferentes formatos como los que usa Samal en cartas personalizadas, paquetes o cajas, merchandising. Según Mesonero y Alcaide, el marketing industrial forma parte del pre, durante y post contacto, de tal forma que se capte la atención del cliente y se comunique la propuesta en determinado momento. Se toma en cuenta, la presencia de Samal Agro en internet ya sea en la página web y redes sociales, como Facebook, esto no sólo con el objetivo de atraer clientes de maíz pisingallo sino de diferentes granos que Samal también exporta. En esta página Samal

promueve promueve las ferias donde participará, eventos relacionados al sector, entrevistas, etc., se detalla en la imagen adjunta.

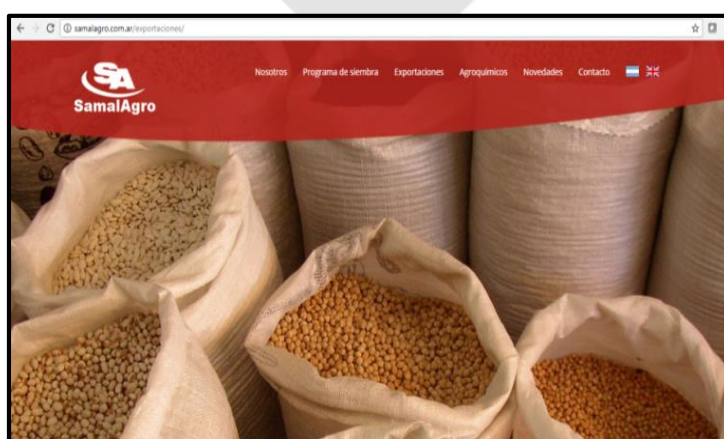
Figura 3.4
Fan page Samal



Fuente: Samal Agro (2018).

Se consideró también los criterios de usabilidad de marketing digital, a partir de ello se mejoró la página web, ya que el diseño actual es mucho más dinámico y sencillo, esto hace que se genere un mayor impacto para el visitante de la web. Según Chaffey, los criterios son: comunicación clara, mecanismo de orientación, lenguaje sencillo, facilidad de uso en búsqueda, consistencia en la información e interactividad con colores. Se muestra en imágenes el cambio en la página web.

Figura 3.5
Página web-Samal



Fuente: Samal Agro (2018).

Para Samal Agro participar en ferias es la vitrina para el mundo, sobretodo en el sector agroindustrial en el que se encuentra. Samal está presente cada año en diversas ferias

internacionales, entre ellas está Sial- Francia, Anuga- Alemania, Gulfood - Dubai, y recientemente en la Expoalimentaria en Perú. Como detalle a los tipos de promoción mencionadas, se demuestra el presupuesto de marketing de Samal Agro para la comercialización de maíz pisingallo en el Perú. La campaña de lanzamiento es considerada para el año presente 2018, y la campaña de mantenimiento a partir del 2019 al 2023. El presupuesto de marketing se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 3.2

Presupuesto de marketing en Perú-Samal Agro (en usd)

GASTOS DE MARKETING	AÑO 1	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL	
Feria Expoalimentaria									2,600				2,600	35.33%
Material Brochure		300			300			300			300		1,200	16.30%
Muestras de producto	200				200				200				600	8.15%
Redes Sociales	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960	13.04%
Merchandising	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	16.30%
Relaciones públicas				250				250				300	800	10.87%
Total gasto de marketing	380	480	180	430	680	180	180	730	2,980	180	480	480	7,360	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Después de cada cosecha de maíz pisingallo, se hará entrega de muestras para que el cliente vea la calidad de grano e incluso la pueda enviar a analizar en algún laboratorio en Perú. Esto con la finalidad de dar garantía a los clientes.

3.1.5 Servicio.

Samal tiene como propuesta de valor un servicio diferenciado, del mismo modo esto se ejemplifica en la estrategia de diferenciación. La logística con este producto parte desde la fumigación de la mercadería, la consolidación de contenedor en origen, transporte de planta a primer puerto Rosario y posteriormente a puerto Buenos Aires. Finalmente, el flete marítimo de Buenos Aires a Callao y en algunos casos dependiendo del requerimiento del cliente, la entrega en su almacén en Lima.

Según Mesonero y Alcaide existen elementos de diferenciación, a los que se denomina 10 expectativas clave de los clientes, tales como; la fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, accesibilidad, cortesía, seguridad, credibilidad, comunicación, conocimiento y comprensión del cliente, tangibilización del servicio.

En relación a la fiabilidad, Samal entrega un producto que cumple con la especificación técnica que promete, calidad Premium, grano homogéneo, tiempo de entrega y abastecimiento acorde a la solicitud del cliente. Respecto a la capacidad de respuesta, es inmediata ya que Samal contrata a un representante comercial en el país de destino, en este caso Perú para poder resolver algún inconveniente que ocurra en el proceso de importación de la mercadería del cliente. Este es un punto de diferenciación que tiene Samal frente a su competencia. En cuanto a profesionalidad, el equipo de Samal desempeña un trabajo con seriedad, honradez y eficacia desde el momento de siembra del producto hasta la entrega en el país de destino. Respecto a la accesibilidad, Samal a pesar de estar constituida en otro país, se mantiene cerca a sus clientes a través del representante comercial que contrata, esto con la finalidad de darle al cliente un trato personalizado y cercano.

3.2.- Marketing aplicado: marketing industrial y sus estrategias para atender el mercado B2B.

El marketing industrial difiere en que los canales de distribución son más cortos y más directos, hay mayor énfasis en la venta y la negociación personal. La forma en la que compran las empresas es radicalmente distinta a aquella en que los consumidores compran productos y servicios, lo cual da como resultado requisitos de marketing diferentes. La importancia estratégica de las compras en las empresas es vital ya que necesitan estar absolutamente seguras de que el producto satisface sus necesidades y estará disponible cuando lo necesiten, y al costo correcto. Es por ello, que muchas empresas entran en contratos a largo plazo, forman relaciones que permiten a los compradores y vendedores planear de manera conjunta y trabajan para asegurar el futuro de las partes involucradas. El marketing B2B que realiza Samal tiene 2 propósitos: la administración de clientes, la cual busca la retroalimentación y el análisis de las necesidades de los clientes. Así mismo, la adquisición de nuevos clientes, tal y como lo detallamos en el punto de plaza. Samal considera que una relación sólida con sus clientes es clave ya que busca una posición de sociedad con sus clientes, y no sólo una relación transaccional. Relaciones más sólidas y canales más cortos son dos razones por las que hay un mayor énfasis en la venta directa en el marketing industrial. La comunicación directa entre Samal y sus clientes es una responsabilidad mayor cuando la empresa tiene interés en crear y mantener una sociedad con sus clientes.

La retención del cliente y el establecimiento de una relación son elementos importantes del éxito en el ambiente actual en el marketing B2B. Para que Samal logre ello,

la organización entera debe dedicarse a resolver las necesidades y satisfacer los deseos de cada socio de la empresa. La integración interna y coordinación son necesarias en las estrategias de formación de relaciones.



CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Proceso de implementación.

El diagrama de Gantt consiste en representar gráficamente las actividades a ejecutar (en eje vertical) durante cierto tiempo (eje horizontal). Cada actividad es señalada por un bloque rectangular, el cual indica el inicio fin de cada tarea. (Díaz, 2005, p.149)

Tabla 4.1

Diagrama de Gantt

Actividades	Agosto			Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capacitación de ejecutivo comercial en Córdoba.																			
Impresión de tarjetas y brochure.																			
Analizar zonas estratégicas de venta																			
Visita a clientes																			
Expoalimentaria 2017																			
Entrega muestras.																			
Arreglo de web																			
Fan page																			
Inicio de operaciones	Miércoles 1 de Agosto del 2018																		

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Plan operativo.

Samal tiene como objetivo llegar a exportar a Perú un total de 1,000 toneladas de maíz pisingallo, lo que representa un 8% del total importado en el Perú de dicho producto.

4.2.1 Pronóstico de ventas.

Pese a que el producto es el mismo, se establecen 2 precios diferentes según el canal de distribución, explicado en el capítulo anterior. El pronóstico de ventas durante los primeros 5 años es el siguiente:

Tabla 4.2

Pronóstico de ventas -Samal Agro

			1	2	3	4	5
Canal largo: Demanda producto 1	70%	TN Ventidas	700	947	1,195	1,400	1,540
Precio por TN	600.00		600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Valor venta (USD)			420,000	568,260	716,940	840,000	924,000
Canal corto: Demanda producto 2	30%	TN Ventidas	300	406	512	600	660
Precio por TN	615.00		615.00	615.00	615.00	615.00	615.00
Valor venta (USD)			184,500	249,629	314,942	369,000	405,900
TOTAL (USD)			604,500	817,889	1,031,882	1,209,000	1,329,900

Fuente: Elaboración propia.

Se consideró como objetivo exportar un total de 1,000 toneladas de maíz pisingallo desde Argentina a Perú. Dicho pronóstico se calculó en base al crecimiento del historial del volumen importado de dicho producto en los últimos 5 años, según cifras de SUNAT y Data Trade.

4.2.2 Plan de utilidades del primer año – Plan operacional de marketing 2019

Visual mes por mes													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
UNIDADES (toneladas)	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	10.0%	20.0%	15.0%	10.0%	10.0%	5.0%	5.0%	5.0%	100%
Canal largo	35	35	35	35	70	140	105	70	70	35	35	35	700
Canal corto	15	15	15	15	30	60	45	30	30	15	15	15	300
Total	50	50	50	50	100	200	150	100	100	50	50	50	1,000
VENTAS NETAS (USD)	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Canal largo	21,000	21,000	21,000	21,000	42,000	84,000	63,000	42,000	42,000	21,000	21,000	21,000	420,000
Canal corto	9,225	9,225	9,225	9,225	18,450	36,900	27,675	18,450	18,450	9,225	9,225	9,225	184,500
VENTAS NETAS	30,225	30,225	30,225	30,225	60,450	120,900	90,675	60,450	60,450	30,225	30,225	30,225	604,500
													100%
Canal largo	17,850	17,850	17,850	17,850	35,700	71,400	53,550	35,700	35,700	17,850	17,850	17,850	357,000
Canal corto	7,650	7,650	7,650	7,650	15,300	30,600	22,950	15,300	15,300	7,650	7,650	7,650	153,000
COSTO VARIABLE TOTAL (en USD)	25,500	25,500	25,500	25,500	51,000	102,000	76,500	51,000	51,000	25,500	25,500	25,500	510,000
													84%
Canal largo	3,150	3,150	3,150	3,150	6,300	12,600	9,450	6,300	6,300	3,150	3,150	3,150	63,000
Canal corto	1,575	1,575	1,575	1,575	3,150	6,300	4,725	3,150	3,150	1,575	1,575	1,575	31,500
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	4,725	4,725	4,725	4,725	9,450	18,900	14,175	9,450	9,450	4,725	4,725	4,725	94,500
													16%
Feria Expoalimentaria									2,600				2,600
Material Brochure		300			300			300			300		1,200
Muestras de producto	200				200				200				600
Redes Sociales y pág. Web.	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Merchandising	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Relaciones públicas				250				250				300	800
GASTOS DE MARKETING (en USD)	380	480	180	430	680	180	180	730	2,980	180	480	480	7,360
													1%

(continúa)

(continuación)

Gastos remuneraciones	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000	4%
Gastos administrativos	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	68,400	11%
COMISION DE VENTAS	500	500	500	500	1,000	2,000	1,500	1,000	1,000	500	500	500	10,000	2%
GASTOS PERIODO	8,080	8,180	7,880	8,130	8,380	7,880	7,880	8,430	10,680	7,880	8,180	8,180	99,760	17%
MARGEN OPERATIVO	-3,355	-3,455	-3,155	-3,405	1,070	11,020	6,295	1,020	-1,230	-3,155	-3,455	-3,455	-5,260	-1%

Fuente: Elaboración propia.



4.3 Evaluación financiera.

Estados Financieros Samal Agro (en USD)

GANANCIAS Y PÉRDIDAS	0	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS		604,500	817,889	1,031,882	1,209,000	1,329,900
COSTOS VARIABLES		-510,000	-690,030	-870,570	-1,020,000	-1,122,000
MARGEN CONTRIBUCIÓN		94,500	127,859	161,312	189,000	207,900
GASTOS FIJOS						
GASTOS DE MARKETING		-7,360	-9,934	-12,112	-14,488	-19,156
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERACIÓN		-102,400	-105,930	-109,470	-114,400	-116,400
DEPRECIACIÓN		-706	-706	-706	-706	-706
AMORIZACIÓN		-1,396	-1,396	-1,396	-1,396	-1,396
TOTAL GASTOS FIJOS		-111,862	-117,966	-123,684	-130,990	-137,658
MARGEN OPERATIVO		-17,362	9,893	37,628	58,010	70,242
VENTA DE EQUIPO						80
AJUSTE VALOR EN LIBROS						0
UAI		-17,362	9,893	37,628	58,010	70,322
INTERESES		0	0	0	0	0
UAI		-17,362	9,893	37,628	58,010	70,322
IMPUESTO RENTA		0	0	0	0	0
UTILIDAD NETA		-17,362	9,893	37,628	58,010	70,322

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		604,500	817,889	1,031,882	1,209,000	1,329,900
EGRESOS						
COMPRAS MATERIA PRIMA E INSUMOS		-510,000	-690,030	-870,570	-1,020,000	-1,122,000
GASTOS MARKETING		-7,360	-9,934	-12,112	-14,488	-19,156
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERACIÓN		-102,400	-105,930	-109,470	-114,400	-116,400
IMPUESTOS		0	0	0	0	0
CAPITAL DE TRABAJO	-4,000	0	0	0	0	4,000
TOTAL EGRESOS	-4,000	-619,760	-805,894	-992,152	-1,148,888	-1,253,556
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-4,000	-15,260	11,995	39,730	60,112	76,344
INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS	-2,194	0	0	-2,000	0	0
INVERSIÓN ACTIVOS INTANGIBLES	-6,980	0	0	0	0	0
VENTA DE ACTIVOS						80
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-13,174	-15,260	11,995	37,730	60,112	76,424
PRESTAMO	0					
PAGO		0	0	0	0	0
ESCUDO TRIBUTARIO		0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-13,174	-15,260	11,995	37,730	60,112	76,424

(continúa)

(continuación)

BALANCE	0	1	2	3	4	5
CAJA	4,000	-11,260	735	38,464	98,576	171,000
CUENTAS POR COBRAR		0	0	0	0	0
INVENTARIOS	0	0	0	0	0	0
ACTIVOS FIJOS	2,194	2,194	2,194	4,194	4,194	4,194
DEPRECIACION ACUM		-706	-1,411	-2,117	-2,822	-3,528
ACTIVOS INTANGIBLES	6,980	6,980	6,980	6,980	6,980	6,980
AMORTIZACION ACUM		-1,396	-2,792	-4,188	-5,584	-6,980
TOTAL ACTIVO	13,174	-4,187	5,706	43,334	101,344	171,667
DEUDA	0	0	0	0	0	0
CUENTAS POR PAGAR		0	0	0	0	0
CAPITAL	13,174	13,174	13,174	13,174	13,174	13,174
UTILIDAD ACUMULADA		-17,362	-7,469	30,159	88,170	158,492
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	13,174	-4,187	5,706	43,334	101,344	171,667
	0	0	0	0	0	0

EVALUACION	0	1	2	3	4	5
25.00% FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-13,174	-15,260	11,995	37,730	60,112	76,424
VALOR ACTUAL	64,450					
VAN	51,276					
<50% TIR	75.32%					
25.00% FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-13,174	-15,260	11,995	37,730	60,112	76,424
VALOR ACTUAL	64,450					
VAN	51,276					
<50% TIR	75.32%					

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Análisis del punto de equilibrio (anual del primer año, en unidades y usd)

Tabla 4.3

Análisis de punto de equilibrio

INGRESOS	638,147.30	USD
CF TOTAL	99,760.00	USD
Costo fijo al mes	8,313.33	USD
PRECIO POR TN (promedio en USD)	604.50	USD POR TN
COSTO VARIABLE POR TN (en USD)	-510.00	USD POR TN
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	94.50	USD POR TN
Punto de equilibrio en unidades	1,055.66	TN
Punto de equilibrio en dólares	638,147.30	USD

Fuente: Elaboración propia.

Según lo comparado con la proyección de toneladas vendidas, el punto de equilibrio se estaría logrando en el primer mes del segundo año del proyecto, ya que en el primer año el objetivo es vender 1,000 toneladas de maíz pisingallo.

4.5 Análisis de sensibilidad

A continuación, se detalla el análisis de sensibilidad en relación a la variación de precio, esto se tomó en cuenta con un precio de 607.15 USD por TN CFR ya que es el promedio de 600 y 615, según el canal de distribución al que se dirigen los clientes importadores.

Tabla 4.4

Análisis de sensibilidad -precio

	Ventas por TN en USD	Variación	VAN	TIR
ESCENARIO PESIMISTA	589.00	97.00%	-22,714.76	4%
ESCENARIO NORMAL	607.15	100.00%	51,276.04	75%
ESCENARIO OPTIMISTA	615.00	101.30%	83,338.72	111%

Fuente: Elaboración propia.

También se analizó la sensibilidad en base al costo, tomando en cuenta que muchas veces en la logística internacional, se pueden incurrir en algunos costos adicionales por razones ajenas a la empresa, por ejemplo, el incremento de costo en el flete marítimo o costos en puerto debido a congestiones, esto se refleja en un escenario pesimista. Mientras que, en un escenario optimista, se puede considerar un menor costo gracias a una mejor negociación con navieras debido a un incremento de contenedores exportados, este costo se reduce.

Tabla 4.5:

Análisis de sensibilidad - costo

	Costo por TN en USD	Variación	VAN	TIR
ESCENARIO PESIMISTA	525.30	103.00%	-11,147.96	15%
ESCENARIO NORMAL	510.00	100.00%	51,276.04	75%
ESCENARIO OPTIMISTA	494.70	97.00%	113,700.04	147%

Fuente: Elaboración propia.

4.6 Indicadores de gestión.

Los KPI'S presentados deberán ser monitoreados de tal manera que permitan a Samal Agro tomar decisiones acertadas y planes de contingencia que permita evitar cambios negativos que impacten en la gestión administrativa de la empresa. El control de estos KPI'S le permitirá a Samal mantener una rentabilidad atractiva para los accionistas a través de estos indicadores:

Tabla 4.6

Indicadores de Gestión

KPI	Evaluación
Satisfacción del cliente.	Número clientes satisfechos / Número total de clientes
Incremento de número de clientes.	$(\text{Número clientes año } n+1 - \text{Número de clientes año}(n)) / \text{Número clientes año}(n)$
Incremento de rentabilidad del negocio.	$(\text{Utilidad año } (n+1) - \text{Utilidad año}(n)) / \text{Utilidad año}(n)$
Margen de contribución de los gastos de marketing.	$(\text{Ventas} - \text{Costo variable} - \text{Gastos de marketing}) / \text{Ventas}$
Rentabilidad sobre ventas	Utilidad neta / Ventas
Flujo de Ventas	Ingresos – Gastos = Flujo de ventas
TIR	Tasa de interna de retorno o tasa interna de rentabilidad a la cual el valor neto de los costos de inversión es igual al valor neto de los beneficios. Mayor porcentaje, el proyecto va. Se detalla en el cap. 8.2 en la evaluación financiera.
VAN (VPN)	Mide los futuros ingresos o egresos que tendrá el proyecto, si es positivo es un buen indicador. Se detalla en el cap. 8.2 en la evaluación financiera.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

- El sector en el que se encuentra el mercado objetivo de Samal Agro es reducido, ya que son 15 el número de importadoras de maíz pisingallo (pop corn); sin embargo, existe gran potencial de crecimiento en cuanto al volumen importado de este producto, como se refleja en el historial de importaciones de los últimos años en el Perú. Esto es una oportunidad para Samal Agro en la introducción a este nuevo mercado.
- Durante el desarrollo de este caso para Samal Agro Argentina, se detectaron ciertos puntos que podrían mejorar en el canal de distribución local. Si bien es cierto, las 5 empresas peruanas más importantes manejan altos volúmenes de importación del producto (90% del total importado del producto), no logran cubrir varios canales de distribución. Se considera atender a nuevos clientes, de tal manera que Samal participe en la cadena de distribución; es decir vender también localmente su producto. Esto será posible gracias a la alianza estratégica que Samal realice con un importador.
- El apalancamiento entre ambas empresas hará que puedan incrementar el volumen de venta y mejorar el servicio que actualmente tiene ciertas deficiencias a los clientes mayoristas y minoristas. Del mismo modo, este apalancamiento permitirá posteriormente la diversificación de productos en el mercado peruano, que también Samal produce en Argentina.

RECOMENDACIONES

- A medida que Samal vaya desarrollando el canal de distribución local del maíz pisingallo (presentación en sacos de 22.68 kg), podría comercializar posteriormente la presentación del mismo producto en empaques de 5 kg y 500 gramos. Esto permitirá que atienda a un nuevo segmento de clientes.
- El punto anterior permitirá desarrollar la marca de Samal Agro, ya que actualmente el cliente no la percibe como tal, debido a que el empaque va acorde a la marca de cada importador.
- Diversificar la cartera de productos que Samal ofrece en Perú permitirá que los clientes accedan a precios más competitivos sin tener que excluir el servicio diferenciado que Samal brinda. Los clientes no necesariamente deben incrementar su volumen de compra con un solo producto (maíz pisingallo), sino también con otros granos como garbanzo o alubia.

REFERENCIAS

- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico* (4ª ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Chaffey, D. (2014). *Marketing Digital*. México: Editorial Pearson.
- Data Trade (2013-2017). *Importaciones de maíz pisingallo en el Perú*. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com>
- Dwyer, R. y Tanner, J. (2007). *Marketing Industrial* (3ª ed.). México: Mc Graw – Hill Interamericana.
- Ferrel, O.C. y Hartline, M. D. (2014). *Estrategia de marketing* (6ª ed.). México: Cengage Learning.
- Jeffrey L. Pope (2002) *Investigación de mercados: guía maestra para el profesional*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Kotler, P. y Keller K. (2012). *Dirección de marketing* (14ª ed.). México: Pearson Educación.
- Malhotra, N.K. (2008). *Investigación de mercados* (5ª ed.). México: Pearson Educación.
- Mesonero, M. y Alcaide, J. C. (2012). *Marketing Industrial*. Madrid: Esic Editorial.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*, Ediciones Pirámide.
- Samal Agro (2018). Presentación de empresa. Recuperado de <http://www.samalagro.com.ar>

ANEXOS

ANEXO 1: Crecimiento de la industria de maíz pisingallo argentino.

Fuente: SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria)

Argentina se consolida como principal exportador mundial de maíz pisingallo

Los envíos al mundo alcanzan alrededor del 97% del total producido por más de 112 millones de dólares. El 3% restante va al mercado interno.

Buenos Aires, 15 de febrero de 2018 – Durante el 2017, el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa) certificó la exportación de 206.039 toneladas de maíz pisingallo a 112 países y por un valor FOB, declarado por los operadores, de unos 112.528.667 de dólares.

En la actualidad se encuentran inscriptas y habilitadas por el Senasa para la exportación 52 plantas situadas en las principales regiones maiceras de nuestro país, con cuatro zonas bien delimitadas que concentran la mayor proporción de este cultivo: Norte y Sudeste de Buenos Aires, Sur de Santa Fe, Córdoba, y el NOA.

La Argentina como el principal exportador mundial y uno de los más destacados productores de maíz pisingallo, es uno de los referentes en el mercado mundial. Exporta casi la totalidad de lo que produce, alrededor del 97% del total, derivando el 3% restante al consumo interno. Entre los destinos más destacados para este periodo se encuentran India, Colombia, Emiratos Árabes Unidos, Perú, Marruecos Ecuador, Egipto y, en un rango menor, Turquía, Argelia, y Filipinas, entre otros.

Calidad

Para contribuir a su consolidación y afianzamiento en el mercado externo desde el 2016, el Senasa implementa un sistema de control de calidad de maíz pisingallo con destino a exportación. Su objetivo es verificar el cumplimiento de requisitos de calidad, establecidos en la Resolución N° 517/2015 por parte de exportadores y plantas procesadoras.

Este sistema de control oficial contribuye al desarrollo integral de la cadena de valor del maíz pisingallo en la obtención de productos confiables que cumplen con los requisitos de los principales mercados importadores.

Entre los principales requerimientos del sistema, se encuentran la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), en los establecimientos procesadores, que incluyen trazabilidad, registros, control de plagas, capacitaciones, y medidas preventivas para evitar contaminaciones no deseadas tales como microtoxinas, residuos de pesticidas, y organismos genéticamente modificados (OGM).

El profesional de la Dirección de Calidad Agroalimentaria del Senasa, Gabriel Grosso afirmó que "los productores procesadores y exportadores de maíz pisingallo supieron explotar una atractiva producción e introducirse en el negocio de esta especialidad granaría en una gran cantidad de países".

“Realizando importantes inversiones, tanto en el mejoramiento, como en la aplicación de prácticas innovadoras en la producción primaria y en plantas de procesamiento, sumado a la adopción de sistemas de gestión de la calidad, se logra dar cumplimiento a las características buscadas por los clientes en el mundo”, añadió el agente del Senasa.



ANEXO 2: Entrevistas de profundidad

Como parte de la estrategia de diferenciación: el servicio y trato personalizado que ofrece Samal, se realizaron entrevistas para detectar las necesidades de los actuales importadores de maíz pisingallo, conocer también su comportamiento de compra (frecuencia, volumen, método de pago). Con ello se proponen alternativas de mejora en el servicio y producto brindado, del mismo modo se detecta de qué carecen los proveedores actuales. Se usó este método para obtener datos cualitativos, en este caso se entrevistaron hemos a los Gerentes Generales de 10 empresas importadoras de pop corn. Las entrevistas en profundidad tienen “la finalidad de indagar motivaciones, creencias, actitudes y preferencias frente a algo” (Malhotra, 2008, p. 158). En este caso conocer a los potenciales clientes, los importadores. El modelo de la entrevista se encuentra en el anexo 3.

Ficha de entrevista de profundidad a importadores.

N°	RUC	EMPRESA	CARGO / CONTACTO
1	20207845044	Frutos y Especies SAC	Director: Peter Santisteban Alejos
2	20100773628	Compañía Berfranz SAC	Gerente General: Bernardina Zapata Rodriguez
3	20512121421	Ngi Perú SAC	Gerente General: Alvin Paredes Ilizarbe
4	20468985757	Intercompany y Señor de Huanca SAC	Director: Johnny Aquino Zapata
5	10074915910	Mayta Aleman	Dueño: Jesús Simeon Mayta Aleman
6	20522524311	Nexus Logistics EIRL	Jefe de compras: Alberto Espinoza
7	20602088686	Siquem Seed´s SAC	Gerente General: Tania Porras
8	20477890441	Frutas Industrias SAC	Jefe de compras: William Huanchi
9	20109714039	Interloom SAC	Jefe de compras: Alexis Neuhaus
10	20536727524	Costeño Alimentos SAC	Gerente de operaciones: Girela Gómez

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 3: Ficha – Entrevista de profundidad para clientes importadores

Buenas tardes Sr. / Sra. ..., queremos agradecerle el tiempo que nos ha brindado para poder realizar esta entrevista. También queremos mencionarle que los comentarios e información que nos proporcione serán muy valiosos para nuestro proyecto.

I Datos Generales

- 1.- Nombre de empresa, RUC.
- 2.- Dirección.
- 3.- Nombres y apellidos / cargo en la empresa.
- 4.- ¿Qué productos importa?

Las preguntas mencionadas a continuación sólo serán en relación al maíz pisingallo, pop corn:

- 5.- ¿En el caso del maíz pisingallo, qué volúmenes importa?
- 6.- ¿De qué país normalmente importa el pop corn?
- 7.- ¿Qué características valora usted del producto (tamaño, brillo, empaque)?
- 8.- ¿Cuál es el nivel de expansión que usted prefiere?
- 9.- ¿Cuántos proveedores suele manejar para la importación del maíz pisingallo?
- 10.- ¿Cuál es el número promedio de clientes mayoristas y minoristas que tiene usted de este producto?
- 11.- ¿Cuántos niveles presenta su canal de distribución?
- 12.- Cuando selecciona un nuevo proveedor, ¿qué criterio define su elección?
- 13.- ¿Suele pedir crédito? Si es así, ¿Cuál es plazo que normalmente maneja?
- 14.- Acerca de sus proveedores actuales, ¿qué fortalezas identifica?
- 15.- Acerca de sus proveedores actuales, ¿qué puntos de mejora identifica?
- 16.- ¿Qué tipo de inconveniente o problema es el que suele tener cuando importa el producto?
- 17.- ¿Usted recibe algún tipo de garantía en calidad del producto por parte de su proveedor?
- 18.- ¿Usted recibe algún tipo de garantía en reposición del producto por parte de su proveedor?
- 19.- ¿Su proveedor siempre abastece lo que usted demanda mensualmente?

20.- ¿Qué tan importante considera usted el servicio por parte del proveedor?

21.- ¿Hace cuánto tiempo trabaja con su proveedor?

22.- ¿Suele cambiar de proveedores constantemente, por qué?

23.- ¿Qué tan importante es para usted, la variación de precio del producto en relación a la calidad del mismo?

Le presentamos nuestra propuesta de valor: Samal Agro es una compañía argentina con más de 10 años en el mercado, produciendo y exportando diversos tipos de granos, entre ellos el maíz pisingallo. Samal propone atender a sus clientes manteniendo una estrecha relación, contratando un representante que pueda atenderlo a usted dando una atención personalizada y atendiendo eficientemente ante cualquier inconveniente que suela presentarse para la importación de su producto, independientemente del incoterm bajo el que se haya concretado la negociación. Samal propone ser “el aliado en su negocio” cumpliendo con la entrega de un producto de calidad Premium a un precio de 600 USD por TN CFR.

24.- Samal trabaja con una modalidad de pago: 20% de adelanto y 80% contra copia BL. ¿Es viable para usted?

26.- ¿Qué volumen estaría dispuesto usted a comprar de maíz pisingallo de Samal Agro y con qué frecuencia?

ANEXO 4: Hallazgos de las entrevistas

Los hallazgos encontrados en las entrevistas son los siguientes:

- Los importadores prefieren comprar el grano argentino, en un 90%.
- A pesar de la preferencia del maíz pisingallo argentino, desde el año pasado el producto de procedencia Brasil viene siendo importado y el volumen durante este año incrementó en un 15% en relación al año anterior.
- El maíz pisingallo brasilero muestra mayores niveles de expansión (cuánto revienta el grano).
- El maíz pisingallo americano ingresó al mercado peruano a partir del año 2017.
- El nivel de expansión preferido por los importadores peruanos es de 40-42 y 42-44.
- Los importadores resaltan que el servicio brindado por los proveedores es muy importante ya que la logística internacional muchas veces resulta ser un problema para los importadores. Los clientes consideran importante que los proveedores tengan representación de alguien en Perú.
- Dentro del servicio brindado, los importadores mencionan que la comunicación y el nivel de respuesta ante algún inconveniente por parte de sus proveedores debería ser más eficiente y fluido. Normalmente los proveedores actuales no están pendientes de ello.
- Un factor importante que consideran los clientes al concretar un negocio con los proveedores es la confianza, consideran que la relación debe ser más cercana. Es por ello, que anualmente viajan a visitar oficinas de sus proveedores.
- La temporada de mayor venta de pop corn es invierno por lo que 2 meses antes prefieren ir realizando compras para mantener stock.
- En algunos casos, los importadores suelen dar crédito a sus clientes, los mayoristas. Es por ello, que también solicitan crédito con sus proveedores.
- Término de pago de algunos importadores: crédito 60 días BL.
- Si los clientes empiezan a trabajar con un proveedor nuevo, sí es factible que acepten pagar un 20% adelanto y 80% contra copia BL. Sin embargo, siempre prefieren que se les de mayores facilidades de pago.