

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Negocios Internacionales



CASO DE ESTUDIO: EXPORTACIÓN DE BALDOSAS DE PORCELANATO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Negocios Internacionales

Melissa Alejandra Mamani Caro

Código 20131982

Asesor

Carlos Ricardo Guadalupe Butrón

Lima - Perú

Noviembre 2019





**CASE OF STUDY: EXPORT OF PORCELAIN
TILES TO US MARKET**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES.....	2
1.1 Perfil de mercado de destino	2
1.2 Análisis PESTE.....	5
1.3 Comportamiento del consumidor	7
1.4 Requisitos de acceso	8
1.5 Análisis de demanda	10
1.6 Dimensiones clave del mercado.....	13
1.7 Análisis de la oferta.....	16
1.8 Matriz del perfil competitivo	19
CAPÍTULO II: PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN	
INTERNACIONAL	21
2.1 Objetivos del marketing internacional.....	21
2.2 Estrategias comerciales de entrada al mercado.....	21
2.3 Estrategias de producto; plaza; precio y promoción internacional	22
2.4 Balance del plan de Marketing y Comercialización Internacional	25
CONCLUSIONES	27
RECOMENDACIONES	28
REFERENCIAS.....	29
ANEXOS.....	32

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Perfil país de Perú.....	2
Tabla 1.2 Evolución de la Facilidad para hacer negocios en Estados Unidos.....	3
Tabla 1.3 Índice de Competitividad Global 2018 de Estados Unidos.....	4
Tabla 1.4 Partida arancelaria	8
Tabla 1.5 Detalle de insumos por proveedor	9
Tabla 1.6 Consumo mundial de baldosas en millones de metros cuadrados.....	10
Tabla 1.7 Consumo de baldosas en Estados Unidos en millones de metros cuadrados	11
Tabla 1.8 Demanda potencial de porcelanato en metros cuadrados	13
Tabla 1.9 Obligaciones con el incoterm CFR.....	16
Tabla 1.10 Oferta potencial de porcelanato en m2	18
Tabla 1.11 Packing 61x61 cm.....	19
Tabla 1.12 Matriz del Perfil Competitivo	19
Tabla 2.1 Matriz Ansoff.....	21
Tabla 2.2 Características básicas y relevantes de un porcelanato en Estados Unidos....	22
Tabla 2.3 Flete a puertos.....	23
Tabla 2.4 Objetivos del plan de Marketing.....	25

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Resumen de índice de Competitividad Global 2018 de Estados Unidos	4
Figura 1.2 Resumen de consumo de baldosas en Estados Unidos.....	11
Figura 1.3 Comparación de marcas nacionales	14
Figura 1.4 Incoterms 2010	15
Figura 1.5 Incoterm CFR	16
Figura 1.6 Top 15 de fabricantes de cerámicos y porcelanatos	17
Figura 2.1 Ubicación geográfica de puertos	23
Figura 2.2 Presupuesto en dólares	26



INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Ficha técnica.....33



RESUMEN

En este trabajo se presenta la propuesta de negocio de exportación de baldosas de porcelanato hacia el mercado estadounidense, específicamente a distribuidores que realizan importación de baldosas tanto de pasta roja o pasta blanca en sus diversos formatos. En el primer capítulo se describe el perfil del país de destino, características político socioeconómicas relevantes y análisis del consumidor y demanda del producto explicando el nivel de importación y producción nacional que tienen en baldosas cerámicas y de porcelanato. Así como, se detalla la capacidad del fabricante y sus parámetros de calidad que pueden cumplir todos los requisitos del mercado. En el segundo capítulo, se presenta la estrategia de marketing para lograr los objetivos propuestos, tanto realzando la calidad del producto, el precio competitivo, el canal de distribución a trabajar como la estrategia promocional que en su mayoría está ligada a la labor del importador estadounidense. Por la tanto, se concluye que Estados Unidos es un mercado atractivo para el plan propuesto y se confirma que el producto que llegará al mercado será competitivo.

Palabras clave: baldosa, porcelanato, calidad, Estados Unidos y distribuidores.

ABSTRACT

This paper presents the proposal of export of porcelain tiles to the US market, specifically to distributors who import both red and white body tiles in their various sizes. The first chapter describes the profile of the country of destination, relevant socio-economic political characteristics and analysis of the consumer of tiles. Also, the demand for the product explaining the level of import and national production they have in ceramic and porcelain tiles. As well as, the manufacturer's capacity and its quality parameters that can meet all market requirements are detailed such as ANSI and ASTM parameters. In the second chapter, the marketing strategy is presented to achieve the proposed objectives, both enhancing the quality of the product, the competitive price, the distribution channel to develop and the promotional strategy that is mostly linked to the work of the US importer. Therefore, it is concluded that the United States is an attractive market for the proposed plan and it is confirmed that the product would be competitive at the market.

Keywords: tile, porcelain, white body, quality, United States and distributors.

INTRODUCCION

La presente investigación desarrolla el tema de exportación de baldosas de porcelanato al mercado estadounidense mediante una reventa del producto de un fabricante peruano. El porcelanato es un producto que tiene mayor dureza y resistencia a la quebradura a comparación del cerámico regular; por ello, es requerido para no solo residencias sino para lugares comerciales. Además, el sector de construcción en dicho mercado es una de las industrias de mayor crecimiento en los últimos años. (Santander, 2019) El objetivo general de la investigación es diseñar una estrategia de marketing para la exportación de baldosas de porcelanato, asimismo el tamaño del mercado objetivo son 532,800 de m² para el primer año. La distribución internacional propuesta en esta investigación será la reventa ya que se comprará la mercadería lista puesta en contenedor en el puerto y se asumirá el costo de flete marítimo para finalmente vender al cliente, aquí llamado distribuidor mayorista MS International, bajo el incoterm CFR Callao. Los compradores estadounidenses prefieren asumir el pago del seguro internacional ya que al trabajar con más proveedores a nivel mundial cuentan con un seguro que cubre la importación de todas sus mercaderías, independientemente de su país de procedencia; mientras que por el lado del fabricante, bajo este incoterm ya no se hace responsable del envío marítimo de la mercancía. Esto permite al revendedor obtener una ganancia después de negociar los fletes marítimos y otros gastos en origen con las líneas navieras al comprometerse con un mínimo de contenedores mensual y anualmente. El cliente mencionado en la investigación es elegido ya que se tiene el contacto de este distribuidor y bajo un contrato se acuerda ser su representante exclusivo. Otro aspecto relevante en esta investigación ha sido mostrar que el cliente distribuidor en destino tanto como el fabricante están abiertos a trabajar con la marca del propio distribuidor, así como hacer variaciones de tono, gráfica o tamaño al producto seleccionado por lo cual no sería un inconveniente generar nuevos productos. La capacidad de producción de la fábrica es de 53 millones de m² anuales, de los cuales cuenta con una capacidad instalada ociosa de 8 millones m² anuales. Finalmente se tiene como resultado que la exportación mediante reventa de porcelanatos es factible pues de obtiene un Valor Actual Neto positivo y el negocio resulta tanto para la fábrica, revendedor y cliente final un negocio rentable con un producto competitivo que generará ganancias a cada uno en su parte de la cadena.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

El presente capítulo detallará las características principales de Estados Unidos, mercado al cual se quiere ofertar las baldosas de porcelanato.

1.1 Perfil de mercado de destino

Estados Unidos es uno de los países más grandes del mundo, su extensión demográfica es más de 7 veces la del Perú y su población también es 10 veces superior (World Bank, 2018). En el aspecto económico, su Producto Bruto Interno es superior a los 19 billones de dólares mientras que Perú mantiene uno 211 miles de millones.

Tabla 1.1

Perfil país de Perú

Perfil del país	2017
Población, total (millones)	325.72
Crecimiento poblacional (% anual)	0.70
Superficie (km2) (miles)	9,831.50
Densidad de población (personas por km2 de superficie)	35.60
PIB (US \$ a precios actuales) (miles de millones)	19,390.60
Crecimiento del PIB (% anual)	2.30
Inflación, deflactor del PIB (% anual)	1.80
Agricultura, silvicultura y pesca, valor agregado (% del PIB)	1.00
Industria (incluida la construcción), valor agregado (% del PIB)	19.00
Exportaciones de bienes y servicios (% del PIB)	12.00
Importaciones de bienes y servicios (% del PIB)	15.00
Ingresos, excluyendo subvenciones (% del PIB)	19.80
Tiempo requerido para iniciar un negocio (días)	6.00
Crédito interno proporcionado por el sector financiero (% del PIB)	241.90
Ingresos fiscales (% del PIB)	12.00
Comercio de mercancías (% del PIB)	20.00

Fuente: World Bank (2018)

Elaboración propia.

Doing Business es un documento que brinda una medición objetiva de las regulaciones para hacer negocios, esta analiza a 190 economías bajo diversos indicadores y datos históricos (World Bank, 2019). Estados Unidos se encuentra en el ranking 8 de 190 economías y con un puntaje de 82.75 de 100 puntos, mientras que

Perú está en el ranking 68 con un puntaje de 68.83. Lo cual refleja que Estados Unidos tiene mejores condiciones que el Perú para hacer negocios en los indicadores mencionados en la tabla adjunta. Según el Banco Mundial, Estados Unidos se encuentra en el ranking 3 de obtención de crédito ya que tiene fortaleza de los sistemas de información crediticia y la eficacia de las leyes sobre garantías y quiebras, lo cual facilita préstamos. Además, esta economía se posiciona bien en cuanto al cumplimiento de contratos y buen manejo de permiso de construcción (World Bank, 2019).

Tabla 1.2

Evolución de la Facilidad para hacer negocios en Estados Unidos

Indicadores	Ranking (1-190)		
	2017	2018	2019
Apertura de un negocio	51	49	53
Manejo de permisos de construcción	39	36	26
Obtención de electricidad	36	49	54
Registro de propiedades	36	37	38
Obtención de crédito	2	2	3
Protección de inversionistas minoritarios	41	42	50
Pago de impuestos	36	36	37
Comercio transfronterizo	35	36	36
Cumplimiento de contratos	20	16	16
Resolución de la insolvencia	5	3	3
Facilidad para hacer negocios	8	6	8

Fuente: World Bank (2019)

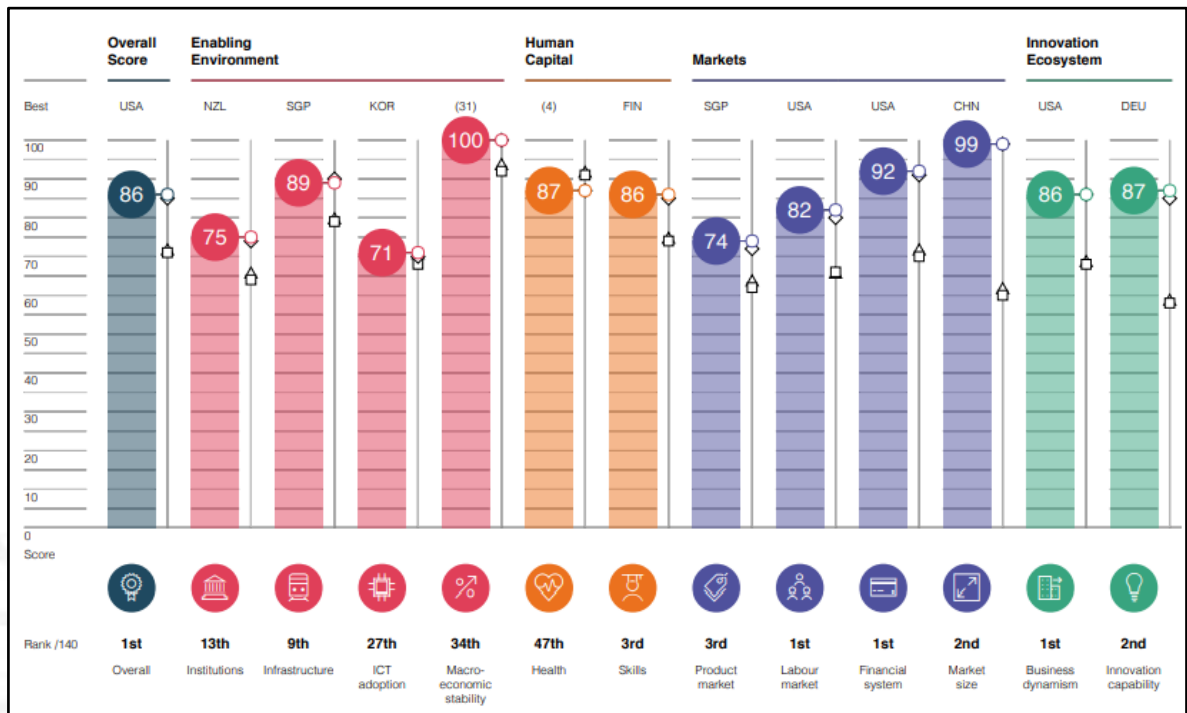
Elaboración propia.

Otro índice a estudiar para conocer el mercado estadounidense es el Índice de Competitividad Global 2018 que mide la competitividad nacional, la cual se explica como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan un nivel de productividad de 140 economías (World Economic Forum, 2019).

Estados Unidos se encuentra en el puesto 1 y Perú en el 63; este análisis tiene como base 12 pilares los cuales son instituciones, infraestructura, adopción de las TIC, estabilidad macroeconómica, salud, habilidades, mercado de productos, mercado laboral, sistema financiero, tamaño de mercado, dinamismo empresarial y capacidad de innovación.

Figura 1.1

Resumen de índice de Competitividad Global 2018 de Estados Unidos



Nota: Estados Unidos se encuentra en el primer puesto del Índice de Competitividad Global.

Fuente: World Economic Forum (2019)

Tabla 1.3.

Índice de Competitividad Global 2018 de Estados Unidos

	Pilares		Ranking (1-140)
Ambiente apto	Pilar 1	Instituciones	13
	Pilar 2	Infraestructura	9
	Pilar 3	Adopción de las TIC	27
	Pilar 4	Estabilidad macroeconómica	34
Capital Humano	Pilar 5	Salud	47
	Pilar 6	Habilidades	3
Mercados	Pilar 7	Mercado de productos	3
	Pilar 8	Mercado laboral	1
	Pilar 9	Sistema financiero	1
	Pilar 10	Tamaño de mercado	2
Ecosistema de innovación	Pilar 11	Dinamismo empresarial	1
	Pilar 12	Capacidad de innovación	2

Fuente: World Economic Forum (2019)

Elaboración propia.

1.2 Análisis PESTE

- Político:

El sistema de gobierno es democrático constitucional habiendo alternancia entre los dos grandes partidos, el Republicano y el Demócrata. La elección del presidente es a través de un colegio electoral y el poder se divide entre el poder judicial, legislativo y ejecutivo, los cuales tiene como base filosófica el equilibrio y control (Oficina Económica y Comercial de España en Washington, 2018). En las últimas elecciones de noviembre del 2016 Donald Trump ganó con 306 votos de los 538 como parte del partido republicano con un mensaje fundado en la objeción de acuerdos comerciales y control inmigratorio (Oficina Económica y Comercial de España en Washington, 2018).

En las últimas semanas ha habido un ambiente de tensión entre el gobierno estadounidense y chino debido a que se encontraron evidencias de dumping sobre diversos productos comercializados, entre ellas las baldosas. Esta instauración de aranceles aplica a todas aquellas importaciones marítimas provenientes de China y en el caso particular de las baldosas se han hallado alrededor de 45 programas de subvención injusta a fabricantes chinos. (Sea News, 2019)

- Económico:

Es conocido por ser una de las primeras economías a nivel mundial ya que cuenta con 325 millones de consumidores que tienen una renta per cápita de \$ 59,531 y sus importaciones representa el 14.69% de las importaciones del mundo al 2017 (World Bank, 2018). La economía estadounidense es notada por ser flexible y en las últimas décadas se ha percibido un desplazamiento del peso de su economía desde la Costa-Este hacia el sur y Costa-Oeste. La administración económica es apoyada por la Executive Office of the President, EOP la cual asesora a los Consejos de Asesores Económicos quien analiza las diversas políticas económicas.

La industria de construcción genera alrededor de 406,000 empleos en Estados Unidos, se estima que la cifra puede incrementar si el ejecutivo incentiva la infraestructura. (CNN, 2018) A nivel económico a finales del 2018 los expertos mencionaban que el sector de la construcción estaba levemente estancado debido a la desaceleración mundial de la economía y a la elevación de los costos del crédito, lo cual complica al sector inmobiliario pues las tasas hipotecarias subieron en 4.63%.

Por otra parte, el Departamento de Comercio de Estados Unidos en diciembre del 2018 señaló que los permisos de construcción se incrementaron en 5% gracias al incremento de viviendas multifamiliares; sin embargo, la construcción de vivienda unifamiliares cayó en 3.6% con respecto al 2017. (Mutikani, 2018)

Con respecto a los nuevos aranceles que importadores estadounidenses deben pagar por comprar productos chinos este a partir del 01 de junio del 2019 va desde un 5% hasta 25% y aplica a 5140 productos. (Reuters, 2019)

- Social:

Desde el inicio de gobierno de Donald Trump las instituciones democráticas y sociedades civiles consideran que hubo un retroceso en la historia de sus derechos humanos, un ejemplo que refleja este decrecimiento es el trato a inmigrantes y refugiados en la cual se resalta una política racista. Así como el trato a la comunidad LGBT protegiendo a quienes discriminan a ciudadanos por su creencia religiosa y por su género de elección (Human Rights Watch, 2019; Human Rights Watch, 2019).

- Tecnológico:

La Oficina de Ciencia y Políticas tecnológicas, conocida en inglés como OSTP se encarga de orientar al ejecutivo en temas relacionados a la ingeniería, ciencia, seguridad nacional y relaciones internacionales. En recientes reportes emitidos en el mes de Febrero del 2019 señalan que el gobierno de Trump tiene cuatro tecnologías claves que podrían brindar prosperidad a la nación y son la Inteligencia Artificial, Fabricación Avanzada, Ciencias de información cuántica y 5G (White House, 2019). La inteligencia artificial es aquella tecnología que permite que las máquinas aprendan de la experiencia y culminen sus tareas, las cuales generalmente han necesitado de razonamiento humano.

La Fabricación avanzada permitirá aumentar la productividad generando productos tecnológicamente superiores y nuevas industrias. Las Ciencias de Información Cuántica pueden hacer que computadoras realicen nuevos y más retadores trabajos; por ejemplo los dispositivos GPS y los semiconductores que alimentan los smartphones son ciencia cuántica. Finalmente las 5G son los desarrollos y despliegues de alta velocidad, las redes de alta capacidad que estimulan la innovación, permitir avances tecnológicos de vanguardia y traer los beneficios de conectividad a la población estadounidense (Office of Science and Technology Policy, 2019).

- Ecológico:

El encargado de coordinar los esfuerzos en materia medioambientales con la Casa Blanca para desarrollar las iniciativas y políticas en este campo es el Council on Environmental Quality, CEQ. Ellos supervisan que se implemente correctamente las NEPAS, National Environmental Policy Act, o también llamadas Ley De Política Ambiental Nacional. (Council on Environmental Quality, 2019) Sin embargo, en los últimos años Estados Unidos ha sido reconocido por ser ausente en reuniones internacionales donde se debatían estos asuntos en las cuales participaban las potencias mundiales; esto se resalta desde que decidió retirarse del Pacto de Paris en junio del 2017 (France 24, 2019).

1.3 Comportamiento del consumidor

El estadounidense es un consumidor por excelencia, ampliamente reconocido por ser motor de la economía de su país ya que tiene un alto poder adquisitivo y es de tamaño relativamente grande; por ello su economía representa el 27% del producto a nivel mundial y es un mercado atractivo para todos los exportadores (Jenkins, 2019). Uno de los sectores económicos más prósperos es la construcción y eso se refleja en que siete de las diez industrias de mayor crecimiento están relacionadas a este sector. Además, los estadounidenses están muy abiertos a comprar productos del exterior (Santander, 2019). El consumidor de tiles sean de cerámicos o porcelanatos pueden ser Mom&Pop's, distribuidores y retailers. Las baldosas de porcelanato son similares a las baldosas de cerámicos, hay una serie de aspectos físicos, químicos y técnicos que hacen al porcelanato más resistente a las manchas, rasguños y con mayor absorción de agua lo cual lo hace un producto ideal para cualquier hogar, oficina y hasta exteriores. Este puede simular ser mármol, madera o piedra y los colores más requeridos por el comprador americano son los grises, beige, hueso y blanco. (Rae, 2019) Una característica clave para poder competir con fabricantes europeos es que el piso o pared de porcelanato debe pasar ASTM y ser producto ANSI.

1.4 Requisitos de acceso

Bajo el régimen de comercio exterior hay una serie de trámites para la exportación hacia Estados Unidos. Es importante recalcar que Perú y Estados Unidos tienen un Acuerdo de Promoción Comercial vigente desde el 2009, gracias al cual se tiene un arancel 0% para la venta y exportación de porcelanatos (Acuerdos Comerciales, 2019).

U.S Customs and Border Protection (CBP), la aduana estadounidense regula el tema del arancel y se encarga de recaudar los impuestos, gravámenes y derechos sobre estas mercancías, caso que no aplica para efecto de esta partida arancelaria.

Perú y Estados Unidos utilizan la Nomenclatura Internacional del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de mercancías que define los códigos de las mercancías (United States International Trade Commission, 2019). Desde el 2017 se emplean 40 partidas diferentes basadas en la capacidad de absorción de agua.

Tabla 1. 4.

Partida arancelaria

Partida arancelaria	6907210000
Sección: XIII	Manufacturas de piedra, yeso fraguable, cemento, amianto (asbesto), mica o materias análogas; productos cerámicos; vidrio y manufacturas de vidrio
Capítulo 69	Productos cerámicos
6907210000	Con un coeficiente de absorción de agua inferior o igual al 0,5 % en peso

Fuente: SUNAT (2019)

Elaboración propia.

Los documentos utilizados por los importadores para declarar ante la aduana estadounidense son factura comercial, Packing list, Certificado de origen, Certificado de paletas fumigados (NIMF 15), Declaración Única de Aduanas (DUA), ISF 10+2 (Import Security Filing), Sistema Automatizado de Manifiesto o Automated Manifest System (AMS). (U.S. Customs and Border Protection, 2019)

A continuación se presenta la lista detallada de componentes de la baldosa de porcelanato así como su partida arancelaria y procedencia.

Tabla 1.5.

Detalle de insumos por proveedor

PA	Materiales	Proveedor – País
2507.00.90.00	Arcilla Las Camelias Promesa	Cia. Minera Las Camelias S.A - Perú
2507.00.90.00	Arcilla Las Camelias 06	Cia. Minera Las Camelias S.A - Perú
2835.31.00.00	Tripolifosfato De Sodio Esmalte	Productos Quimicos Industriales S.A – Perú
2507.00.90.00	Arcilla Las Camelias 07	Cia. Minera Las Camelias S.A - Perú
2507.00.90.00	Arcilla Ticlio T-3 (Chancado)	Cia. Minera Las Camelias S.A - Perú
3207.40.10.00	Frita 10089 Fc-Y (A) Compuesto Cristalín	Cia. Minera Las Camelias S.A - Perú
2804.69.00.00	Bioxido De Silicio 325 - Frit	Cia. Minera Las Camelias S.A - Perú
2507.00.90.00	Arcilla 235	Cia. Minera Las Camelias S.A - Perú
2507.00.90.00	Arcilla Ore Molido	Cia. Minera Las Camelias S.A - Perú
2529.10.00.00	Feldespató Fc-Y	Cia. Minera Las Camelias S.A - Perú
3207.40.10.00	Frita 263-A Compuesto Blanco	Ceramica Lima S.A. – Perú
2804.69.00.00	Bioxido De Silicio 325 - Frit	Cia. Minera Las Camelias S.A - Perú
2507.00.90.00	Arcilla 235	Cia. Minera Las Camelias S.A - Perú
2507.00.90.00	Arcilla Ore Molido	Cia. Minera Las Camelias S.A - Perú
2529.10.00.00	Feldespató Fc-Y	Cia. Minera Las Camelias S.A - Perú
3912.31.00.00	Carboximetilcelulosa	Quimica Amtex S.A – Perú
3207.40.10.00	Frita 10089 FC-Y (A) Compuesto Cristalín	Ceramica Lima S.A. – Perú
2817.00.10.00	Oxido De Zinc	Zinc Industrias Nacionales S.A. - Perú
2804.69.00.00	Bioxido De Silicio 325 - Frit	Cia. Minera Las Camelias S.A
3912.31.00.00	Carboximetilcelulosa	Quimica Amtex S.A – Perú
2507.00.10.00	Caolin Kerbriant	Imerys Ceramics France - Francia
2508.10.00.00	Bentonita	Johnson Matthey Plc (Select) – Inglaterra
2530.90.00.90	Silicato De Zirconio 5	Endeka Ceramics S.A. - España
2507.00.10.00	Caolin Kerbriant	Imerys Ceramics France - Francia
2508.10.00.00	Bentonita	Johnson Matthey Plc (Select) – Inglaterra
2530.90.00.90	Silicato De Zirconio 5	Endeka Ceramics S.A. - España
2835.31.00.00	Tripolifosfato De Sodio Esmalte	Thermphos International B.V. – Holanda
3207.10.00.00	Esmalte Et22g-07713	Esmalglass S.A. – España
2507.00.10.00	Caolin Kerbriant	Imerys Ceramics France - Francia
2835.31.00.00	Tripolifosfato De Sodio Esmalte	Thermphos International B.V. - Holanda
3207.10.00.00	Color Ce-8871	Esmalglass S.A. - España
3207.10.00.00	Color Ce-5208	Esmalglass S.A. - España
3207.10.00.00	Base Serigrafica Mm20-36008	Esmalglass S.A. - España
3207.10.00.00	Base Serigrafica Cbt 5315/230	Colorminas Colorificio - Brasil
3207.10.00.00	Color Ce-8871	Esmalglass S.A. - España
3207.10.00.00	Aditivo A-415	Esmalglass S.A. - España
2835.31.00.00	Vehículo Al-3187	Esmalglass S.A. - España
3207.10.00.00	Base Serigrafica Mm20-36008	Esmalglass S.A. - España
2835.31.00.00	Vehículo Al-3187	Esmalglass S.A. - España

Fuente: Data Interna Celima (2019)

Elaboración propia.

1.5 Análisis de demanda

La demanda es la cantidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos por los consumidores; por ello a continuación se explicará a detalle hasta cuánto el consumidor de baldosas está dispuesto a adquirir en base a data histórica. El mercado global de cerámicos alcanzó en el 2017 los \$ 81.01 billones y se estima que para el 2025 llegue a \$ 122.59 billones (Research & Markets, 2018). Además, a nivel mundial el consumo de cerámicos para el 2018 ascendió a 13,270 millones de m² y se estima que del 2018-2022 el mercado crecerá con una tasa de crecimiento anual compuesto de 8.97% (Research & Markets, 2018).

Como se aprecia en la tabla siguiente China es el país con mayor consumo a nivel mundial; sin embargo, no es un país atractivo debido a que también son grandes productores y tienen el precio promedio por metro cuadrado más bajo a nivel mundial. Por otra parte, India y Brasil son los segundos y tercer más grandes productores después de China por lo cual tampoco es un mercado en el cual se pueda revender baldosas. Los países de la zona sur de Asia reciben baldosas chinas a bajos precios y un flete hasta dichas zonas es demasiado caro.

Tabla 1.6.

Consumo mundial de baldosas en millones de metros cuadrados

País	2015	2016	2017	% var. 17/16
China	4,885	5,475	5,498	0.4%
India	763	785	760	-3.2%
Brazil	816	706	708	0.3%
Vietnam	400	412	580	40.8%
Indonesia	357	369	336	-8.9%
EE.UU	254	274	283	3.3%
Turquia	234	241	254	5.4%
Egipto	190	215	252	17.2%
Mexico	218	235	242	3.0%
Arabia Saudita	263	248	203	-18.1%
Otros países	3,900	4,013	4,154	3.5%
Total Mundo	12,280	12,973	13,270	2.3%

Fuente: Associazione Costruttori Italiani Macchine Attrezzature per Ceramica (2018); Research and Markets (2018); The Council of North America (2018)

Elaboración propia.

En el 2017, Estados Unidos se consolidó como el más grande importador de baldosas consumiendo alrededor de 283 millones de metros cuadrados. Los principales países que exportan a este mercado son China, México, Italia y España (Associazione Costruttori Italiani Macchine Attrezzature per Ceramica, 2018).

Con respecto al consumo en Estados Unidos tuvo un incremento de 3.3% del 2016 al 2017, mientras que del 2017 al 2018 creció en 1.1% en metros cuadrados. Asimismo, la Oficina Comercial de Comercio Exterior, también conocida como OCEX, de Perú en Miami advierte que para el 2020 el consumo en EE.UU será de 288 millones de metros cuadrados (Oficina Comercial de Perú en Miami, 2019).

Tabla 1. 7.

Consumo de baldosas en Estados Unidos en millones de metros cuadrados

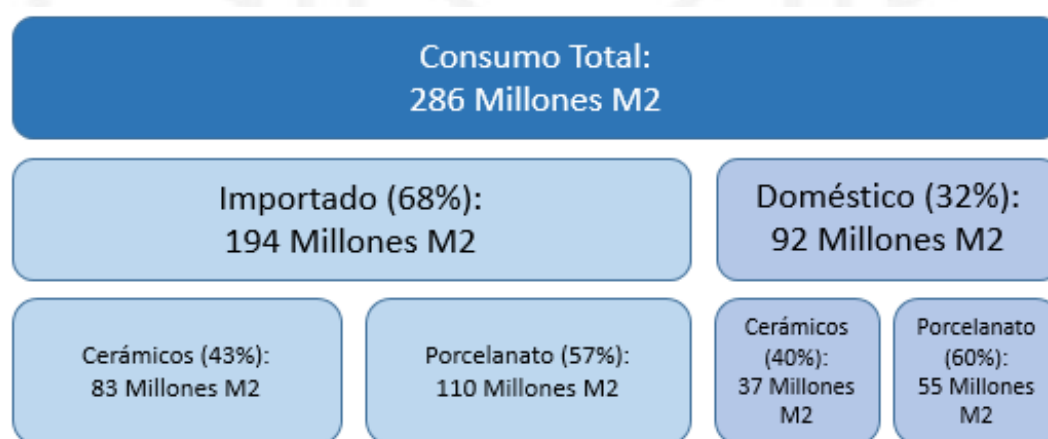
	2015	2016	2017	2018	% var. 18/17
EE.UU.	254	274	283	286	1.1%

Fuente: Associazione Costruttori Italiani Macchine Attrezzature per Ceramica (2018); The Council of North America (2018)

Elaboración propia.

Figura 1. 2

Resumen de consumo de baldosas en Estados Unidos



Nota: Detalle de consumo de baldosas en Estados Unidos, separado por importaciones y producción nacional o doméstica en cantidad.

Fuente: The Council of North America (2018); Associazione Costruttori Italiani Macchine Attrezzature per Ceramica (2018)

Elaboración propia.

De la Figura 1.2 se presenta el desagregado tanto por importaciones y producción nacional, así como por tipo de baldosa. Como conclusión se obtiene que el mercado estadounidense demanda en cantidad alrededor de 165 millones de metros cuadrados de porcelanato importado y de producción nacional.

La demanda o mercado potencial de porcelanato importado es 110 millones de metros cuadrados y el mercado disponible a atacar son los distribuidores. Existen varios distribuidores que realizan importación y con los cuales se tiene contacto, entre ellos están MSI International, American Supply, Ferre Express International, Angela's Marble, Merola Tile Inc, American Ceramic Company, Emser, Bedrosian, Arizona Tile, entre otros.

Para esta investigación se ha proyectado la demanda en base a la atención al distribuidor MS International, el cual cuenta con 500 tiendas a nivel nacional y se compromete con el contrato de representatividad exclusiva y con la rotación permanente de 2 paletas por tienda.

A continuación se señalan los diferentes tipos de mercados existentes para las baldosas de porcelanato, empezando con el mercado potencial quienes son aquellos importadores que podrían necesitar las baldosas de porcelanato. El mercado disponible viene a ser aquellos que tienen la necesidad específica de comprar el producto, en este caso los distribuidores. El mercado efectivo se define como aquellos que tienen la intención de comprar una baldosa en el tamaño 61x61 cm, aproximadamente el mercado para dicho formato es el 30%. Finalmente, el mercado objetivo o meta es el distribuidor que cuenta con 500 tiendas y que requiere 2 paletas por tienda, es el mercado que se espera atender.

SKU o stock keeping unit es conocido como el código de números y/o letras que identifican un producto, cada compañía suele tener su propio número de SKU. Tomando en cuenta la introducción de un SKU al programa regular de MSI, el cual cuenta con 500 tiendas a nivel nacional y considerando que el stock que suelen manejar en sus almacenes son 2 paletas por tienda y en una paleta ingresen 44.4 m², tenemos que mensualmente el mercado objetivo sería de 44,400 m² (resultado de 44.4 m² por paleta por 2 paletas por tienda por 500 tiendas) y en un totalizado anual tendríamos 532,800 m² (resultado de 44,400 m² por 12 meses) de porcelanatos introducidos en el mercado estadounidense, lo cual representa un 4.10% del mercado efectivo.

Tabla 1.8.

Demanda potencial de porcelanato en metros cuadrados

Demanda	M2	%
Demanda de todos los tipos de baldosas en EE.UU	286,000,000	
Demanda de importaciones de todos los tipos de baldosas en EE.UU	194,000,000	68%
Demanda importada de porcelanatos: Mercado potencial	110,000,000	57%
Mercado disponible: abastecer todo el mercado de distribuidores	44,000,000	40%
Mercado efectivo: abastecer a distribuidores con formato 61x61 cm	13,000,000	30%
Mercado objetivo: abastecer a un distribuidor con 500 tiendas a nivel nacional considerando rotación de 2 paletas por tienda mensuales del formato 61x61 cm	532,800	4.10%

Fuente: The Council of North America (2018); Associazione Costruttori Italiani Macchine Attrezzature per Ceramica (2018)

Elaboración propia.

1.6 Dimensiones clave del mercado

Gustos, preferencias y tendencias

El consumidor de baldosas encuentra atractivo los formatos grandes ya que estos facilitan la instalación, también que tenga un diseño que reproduzca apariencias de cemento o de piedras naturales. En Estados Unidos ha habido una gran industrialización y urbanización que se ve reflejada en el mercado de la construcción, además los segmentos comerciales y residenciales han crecido, las principales aplicaciones de los cerámicos son para el sector residencial, comercial y otras (fachadas o encimeras), siendo el sector residencial quien domina el 45% del mercado. Durante la feria CEVISAMA 2019, celebrada en la Valencia a inicios del 2019 se dieron a conocer las nuevas tendencias para la industria de baldosas en general, sean pasta roja cerámica, pasta blanca porcelanato y porcelánicos. Son cinco tendencias marcadas para el 2019 en adelante las cuales son piezas decorativas, mármoles y piedras con acabados metálicos, formas geométricas y gráficas, colores oscuros y mosaicos. (PAMESA, 2019)

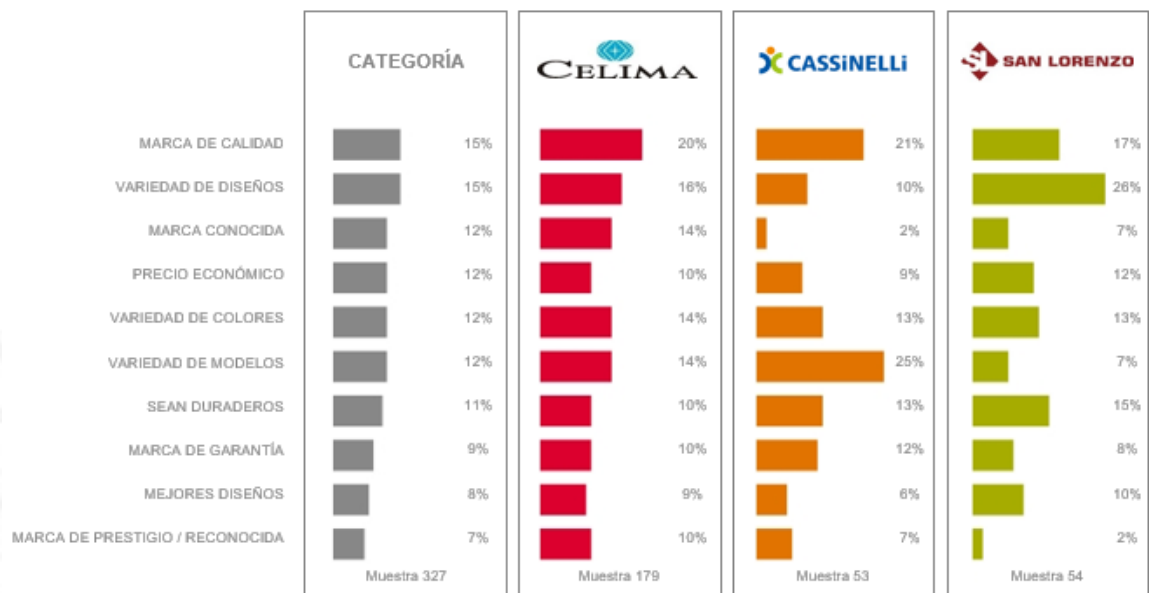
Análisis de la competencia

Existen competidores directos e indirectos, los directos vienen a ser los fabricantes tanto en el país de origen como en destino. Por ejemplo, en Perú, el Grupo Lamosa tiene una fábrica que exporta a Estados Unidos y a otros mercados, mientras que en Norteamérica la empresa Mohawk Industries Inc tiene varias fábricas. (Ver Figura 1.6) Los competidores indirectos son aquellos distribuidores y fabricantes de pisos de mármol, granito, cuarzo o piedras naturales. En el Perú el Top of Mind de marcas es

Celima (52%), Cassinelli (17%) y San Lorenzo (10%) y el total de recordación es 70%, 40% y 32% respectivamente.

Figura 1.3

Comparación de marcas nacionales



Nota: Celima destaca por tener mayor calidad de sus productos, mientras que San Lorenzo es percibida como una marca con mayor variedad de diseños.

Fuente: Data interna Celima, 2018.

Marca blanca

La venta de la mercadería será con marca blanca; esto significa que la marca de las cajas de las baldosas será con la marca designada por el distribuidor, no se impondrá la marca del fabricante. Las marcas blancas se originaron en el siglo XX en Alemania por la necesidad de los compradores de adquirir productos de primera necesidad que fueran más baratos. Al paso del tiempo y la presión competitiva en ascenso, las marcas blancas han evolucionado para convertirse en productos de mayor calidad, con envases más sofisticados y marcas creadas por el distribuidor. De acuerdo con Escobar y Urriago (2014), el objetivo del uso de las marcas blancas en sus inicios era conseguir una fidelidad comercial para los artículos del establecimiento (Roldán P. N., 2019). Es así que las marcas blancas pasaron a llamarse marcas propias o marcas del distribuidor que no necesariamente son de menor calidad y puede ejercer una presión competitiva relevante a otras marcas reconocidas.

Canales de comercialización

Figura 1.4

Incoterms 2010

	Modalidad de transporte	Mercancía acondicionada para su venta	La carga en el almacén del vendedor	Transporte interior en origen	Formalidades aduaneras de exportación	Gastos de manipulación en origen	Transporte principal	El seguro de la mercancía	Gastos de manipulación de destino	Formalidades aduaneras de importación	Transporte interior en destino	Entrega de la mercancía al comprador
EXW Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FCA Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FAS Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FOB Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CPT Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CIP Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CFR Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CIF Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DAT Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DAP Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DDP Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

© 2010 Cámara de Comercio Internacional CCI

■ Vendedor ■ Comprador ■ Vendedor / Comprador

Nota: Relación de Incoterms 2010.

Fuente: International Chamber of Commerce (2019)

Por otra parte, los canales de comercialización son aquellas formas en las que un exportador puede llegar a vender su producto en el mercado de destino, para este caso la reventa a distribuidores que propongo es mediante el Incoterm CFR Callao. A continuación, se detallan los incoterms que se utilizan a la fecha y las obligaciones de comprador y vendedor, así como los riesgos y costos que se presentan en cada parte del proceso de comercialización o distribución. El Incoterm CFR indica que el exportador es responsable de hacer llegar la mercadería al punto acordado con el importador a bordo del medio de transporte elegido, en este caso es vía marítima entonces debe ser a bordo del buque. Además, el vendedor debe pagar por completo el costo del flete internacional. La transferencia del riesgo se da cuando la mercadería fue cargada en origen ya que el importador cubre el seguro internacional. El cliente estadounidense prefiere pagar su propio seguro internacional ya que trabaja con muchos fabricantes y ya tiene un seguro para el transporte internacional de su mercadería que paga por diversos contenedores alrededor del mundo.

Tabla 1. 9

Obligaciones con el incoterm CFR

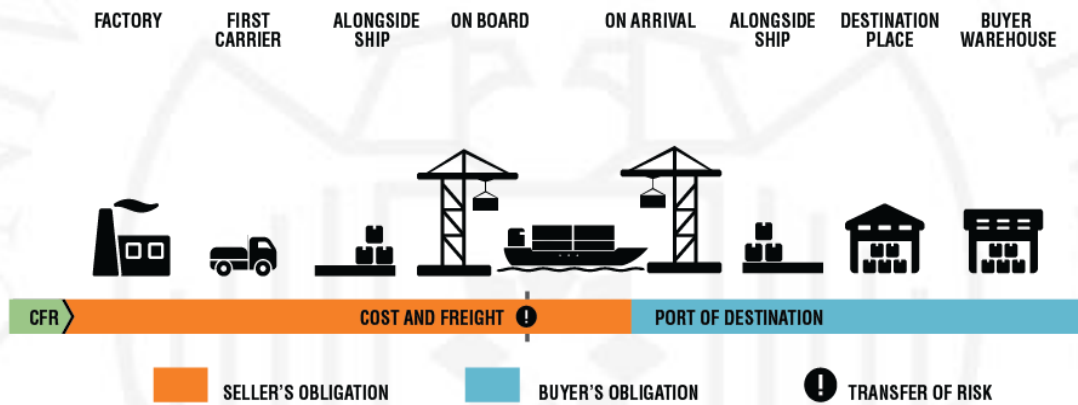
Obligaciones del vendedor	Obligaciones del comprador
Entrega de mercancía y documentos necesarios	Pago de la mercadería
Empaquetado y embalaje	Seguro
Transporte en el país de origen	Gastos de llegada
Despacho de aduana en el país de origen	Despacho de aduana en destino
Gastos de salida	Transporte interior en destino
Flete marítimo internacional	Pago de aranceles

Fuente: International Chamber of Commerce (2019)

Elaboración propia.

Figura 1.5

Incoterm CFR



Nota: La transferencia del riesgo se da en el puerto de origen bajo el incoterm CFR.

Fuente: International Chamber of Commerce (2019)

1.7 Análisis de la oferta

En este punto se hará un análisis de la situación de fabricantes de baldosas, mostrando a todos competidores fabricantes en el mercado de destino mediante el uso de fuentes primarias y secundarias. En la presente investigación se propone la reventa del fabricante peruano, aquí llamado Cerámica Lima SA ubicado en el puesto 19, en el mercado estadounidense bajo la marca del distribuidor. Se considera relevante conocer a los principales fabricantes de baldosas a nivel mundial y estos son mencionados a continuación:

Figura 1. 6

Top 15 de fabricantes de cerámicos y porcelanatos

	Group / Company	Country	Production (mill. m ²)	Installed capacity (mill. m ²)	Exports share	Turnover (only TILE segment) (mill. €)	Total turnover (mill. €)	Tile plants / Location
1	MOHAWK INDUSTRIES, INC	USA	230-250 estimates on official company data	230-250	n.a.	\$ 3,174 mill. ceramic tile segment only	\$ 8,959 mill. (tiles, carpet, laminate & wood)	17 in North America, Mexico, Europe, Russia
2	SCG GROUP	Thailand	201.0	225.0	12	751.0	901.0 (tiles + sanitaryware)	21 in Thailand, 7 in Vietnam, 4 in Indonesia, 1 in the Philippines
3	GRUPO LAMOSA	Mexico	130-150 (estimates)	180.0	26	664.0	n.a.	10 in Mexico, 3 in Argentina, 3 in Colombia, 1 in Peru
4	RAK CERAMICS PJSC	UAE	82.5	113.0	47	442.4	687.2 (tiles, sanitary, tableware)	10 in UAE, 4 in Bangladesh, China, India, Iran (only tile)
5	PT MULIAKERAMIK	Indonesia	77.9 (sales)	80.0	3	n.a.	409.0 (tiles, glass)	8 in Indonesia
6	CERAMICA CARMELO FIOR	Brazil	76.8	84.0	15	142.0	142.0	4 in Brazil
7	PAMESA	Spain	69.5	69.5	76.5	367.0	496.0 (tiles, others)	6 in Spain
8	GRUPO FRAGNANI	Brazil	65.5	72.0	9	152.0	152.0	3 in Brazil
9	KAJARIA CERAMICS	India	64.0	68.9	1	368.0	381.0 (tiles, sanitaryware)	11 in India
10	CERSANIT SA	Poland	61.0 (sales)	n.a.	6	285.0	475.0 (tiles, sanitaryware)	4 in Poland, 6 in Russia, Romania, Ukraine, Germany
11	VITROMEX	Mexico	55.0	57.0	n.a.	n.a.	n.a.	5 in Mexico
12	DYNASTY	Thailand	53.9	69.0	4	182.6	187.9 (tiles, sanitaryware, others)	2 in Thailand
13	STN GROUP	Spain	51.0	61.0	76	196.6	196.6	2 in Spain
14	ARWANA CITRAMULIA	Indonesia	50.4	57.4	0	108.0	108.0	5 in Indonesia
15	SAUDI CERAMICS	Saudi Arabia	50.0	64.0	10	n.a.	311.0 (tiles, sanitaryware)	4 in Saudi Arabia
16	LASSELSBERGER GROUP	Austria	50.0	51.0	52.0	270.0	n.a.	5 Czech Rep., 2 Hungary, 1 Romania, 1 Russia Rako, Cesarom, LB, Zalakeramia
17	KALE GROUP	Turkey	47.2	66.0	27	245.0	301.3 (tiles, bathroom)	22 Turkey Canakkale Seramik, Kalebodur, Edilcuoghi, Edilgres, Campani, IDA
18	H&R JOHNSON (INDIA)	India	43.0	61.0	4	170.3	246.7 (tiles, sanitaryware)	13 in India Johnson, Marbonite, Endura, Porselano
19	CELIMA (Trebol Group)	Peru	42.0	53.0	44	n.a.	n.a.	3 in Peru Celima, San Martin, Barcelona
20	PORTOBELLO	Brazil	42.0	48.0	13	379.0	379.0	2 in Brazil Portobello, Pointer

Nota: Los fabricantes con mayor capacidad de producción a nivel mundial son Mohawk Industries, SCG Group y Grupo Lamosa.

Fuente: Baraldi (2017)

La capacidad de todos los hornos del fabricante peruano Cerámica Lima S.A asciende a 53 millones de m² al año y cuenta con 8 millones de m² de capacidad ociosa. Esto quiere decir que el promedio de producción mensual es de 3.75 millones de m² y al año llega a 45 millones de m². La capacidad de producción varía de horno en horno y también por formato; sin embargo, para la producción de pasta blanca sea porcelanato o porcelánicos cuenta con dos hornos de los cuales se puede utilizar un mes de producción en una de las líneas lo cual son alrededor de 8,000 m² diarios y al mes 240,000 m². Cabe considerar que de este número se debe considerar un 85% de calidad extra o primera, la diferencia es calidad segunda que no puede ser vendida en el mercado estadounidense.

Según la demanda del mercado objetivo con un aproximado de 60 días de producción al año la fábrica puede surtir el material requerido sin mayor inconveniente; esto quiere decir que es factible la atención a más distribuidores con nuevos productos y generar que el horno trabaje tratando de llegar a su máxima capacidad.

Tabla 1. 10

Oferta potencial de porcelanato en m²

	2020	2021	2022	2023	2024
Oferta potencial	2,448,000	2,570,400	2,698,920	2,833,866	2,975,559

Fuente: Elaboración propia.

La oferta de porcelanato incrementa un estimado de 5% año a año ya que se consideran los siguientes escenarios:

- Fabricante no trabaja al máximo de su capacidad.
- Capacidad ociosa en hornos de porcelanatos y porcelánicos.
- Incluir nuevos clientes en EE.UU.
- Incluir nuevos productos en EE.UU.

Se tiene como plan de contingencia que en caso la empresa fabricante escogida, Ceramica Lima S.A, no pueda hacer la fabricación existen otras fábricas locales e internacionales con capacidad para la producción de porcelanato.

Tabla 1. 11

Packing 61x61 cm

	Formato	24x24 pulgadas / 61X61 centímetros
PIEZA	M2	0.37
	KG	7.90
CAJA	PIEZAS	4
	M2	1.48
	KG	31.6
PALETA 1.20 X 0.80 M	CAJAS	30
	M2	44.40
	KG	948.00
PESO CON PALETA		961.50
CONTENEDOR 27 TONELADAS	PALETAS	27
	M2	1,198.80
	PESO TOTAL	25,960.50

Fuente: Elaboración propia.

1.8 Matriz del perfil competitivo

La Matriz de perfil competitivo es una herramienta que sirve para comparar la empresa con sus competidores. Los factores críticos más relevantes son la calidad de producto a ofrecer, el mercado estadounidense es muy exigente en cuanto a sus requerimientos y se entiende que todos los productos que se venden en ese mercado deben cumplir las reglas ASTM ya mencionadas anteriormente.

Tabla 1. 12

Matriz del Perfil Competitivo

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Master Tile		Competidor 1		Competidor 2	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Calidad del producto	0.24	8	1.92	9	2.16	6	1.44
Capacidad de producción	0.21	8	1.68	8	1.68	5	1.05
Competitividad de los precios	0.18	8	1.44	7	1.26	5	0.9
Eficiencia en la producción	0.15	6	0.9	8	1.2	5	0.75
Servicio al consumidor	0.14	7	0.98	8	1.12	6	0.84
Nivel de integración vertical	0.08	9	0.72	8	0.64	7	0.56
TOTAL	1.00	46	7.64	48	8.06	34	5.54

Fuente: Elaboración propia.

Además, tener una amplia capacidad de producción hace que uno sea más competitivo ya que ello afecta también al precio final del producto, por eso se considera que el producto entra con una estrategia agresiva en precios resaltando el liderazgo en costos; es decir, es capaz de competir con la oferta de otros países proveedores.

Como parte interna es bueno saber que la producción es eficiente; esto quiere decir que el horno arroje más de un 80% de calidad primera ya que el restante, calidad comercial se debe vender a otro tipo de clientes en otro ambiente geográfico.

Adicionalmente, el consumidor estadounidense valora altamente el servicio post-venta por lo cual los distribuidores deberán contar con toda la información que el usuario pueda requerir. Esto quiere decir que se le brindará al importador todos los reportes de calidad emitidos por un tercero, en este caso Intertek Testing Services Peru S.A. Para que el fabricante pueda enviar los contenedores requeridos a puerto debe enviar previamente el reporte de calidad aprobado del lote en base a la ficha técnica trabajada con el cliente. (Ver Anexo 1)

Finalmente, la relevancia del nivel de integración de la empresa se refiere a que esta no sufriría falta de insumos, pues los componentes principales como la arcilla se extraen de la minera Las Camelias situada en Lima.

CAPÍTULO II: PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL

2.1 Objetivos del marketing internacional

- Volumen de venta: Incrementar en 15% año a año.
- Participación de mercado: Representar más del 2% para el 2025.
- Canales de distribución: Mayoristas con presencia nacional.
- Portafolio: Incrementarlo en mínimo a 5 para el quinto año.

2.2 Estrategias comerciales de entrada al mercado

Para seleccionar la estrategia comercial de ingreso al mercado estadounidense se hará uso de la Matriz de Crecimiento de Ansoff, la cual es una herramienta de marketing estratégico que ayuda a determinar la dirección en que una empresa desea crecer relacionando mercado y producto.

Tabla 2.1
Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUAL	NUEVOS
MERCADOS	ACTUAL	Penetración de mercados Más venta por cliente, ganar clientes de la competencia	Desarrollo de nuevos productos Nuevos productos a clientes actuales
	NUEVO	Desarrollo de nuevos mercados Nuevos segmentos, territorios y canales	Diversificación Nuevos productos o servicios a clientes nuevos

Fuente: Roldán (2019)
Elaboración propia.

El porcelanato es un producto existente conocido ya por los consumidores estadounidenses que se presentará en el mercado estadounidense; esto quiere decir, que la estrategia a utilizar será la estrategia de desarrollo de nuevos productos. Con esta estrategia lo que se busca es entrar al mercado actual con nuevos productos, en este caso resaltando la calidad ANSI de los productos y su diferenciación frente a competidores.

2.3 Estrategias de producto; plaza; precio y promoción internacional

Estrategia de producto

¿Qué es la porcelana? Se suele describir como una mezcla de cuarzo, arcilla y feldespato que cuando se hornea entre 1,200 y 1,400 grados Celsius produce un cuerpo blanco y no permeable. En la industria de baldosas estadounidenses el porcelanato es mayormente conocido como un cerámico impermeable; esto significa que su absorción de agua es menor o igual al 0.5%. La estrategia de producto es resaltar las características de calidad del mismo ya que se conoce que exportadores de origen asiático no cuentan con los mejores parámetros. Los porcelanatos a ofrecer contarán con los reportes de calidad aprobatorios previos al despacho según acuerdo con fabricante y cliente en destino.

American National Standards Institute, conocida como ANSI define al porcelanato como gránulos fino generalmente prensados en polvo con una absorción de agua menor o igual al 0.5%. La metodología a utilizar es la prueba ASTM C373 (Griese, 2019). El detalle de las condiciones técnicas que debe pasar un porcelanato se aprecia en el Anexo 1. American Society of Testing Materials o ASTM es una organización de normas internacionales que desarrolla y publica acuerdos voluntarios de normas técnicas para diversos productos, servicios y materiales (ASTM International, 2019). American National Standards Institute, supervisa el desarrollo de estándares para servicios, procesos y productos en Estados Unidos cuidando al medio ambiente y consumidores que recibe apoyo del sector público y privado (ANSI, 2019).

A continuación se detallarán los aspectos con mayor relevancia para una baldosa de porcelanato:

Tabla 2.2

Características básicas y relevantes de un porcelanato en Estados Unidos

Formato (cm)	Formato (pulgadas)	Diseño	Acabado	Superficie
50x50	20x20	Rústico Piedra	Mate	Lisa
61x61	24x24	Rústico Mármol	Brillante	Estructurada
30x60	12x24	Rústico Cemento	Semi-mate	Semiestructurada
20x120	8x48	Geométrico	Pulido	Con capa protectora

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia de plaza

La estrategia de distribución se realiza para hacer el análisis del medio de distribución o canal que resulta más adecuado para llegar al cliente. Será un canal corto ya que el fabricante venderá el material listo puesto en puerto y la empresa Master Tile lo venderá al exterior con incoterm CFR Callao al distribuidor MSI. Los principales puertos a los cuales llegaría la mercadería se presentan en la gráfica siguiente, estos puertos han sido los seleccionados porque el distribuidor cuenta con almacén cerca a dichas ubicaciones.

Figura 2.1

Ubicación geográfica de puertos



Nota: Puertos a los cuales llegarán los contenedores.

Fuente: Google images (2019)

Tabla 2. 3

Flete a puertos

Puerto	Flete All In (USD)	Frecuencia de viaje	Tiempo de tránsito (días)	Vía
Long Beach	800	Semanal	16	Escala
Houston	750	Semanal	17	Directo
Everglades	800	Semanal	12	Directo
New York	800	Semanal	13	Directo

Fuente: Elaboración propia luego de cotización con líneas navieras.

Estrategia de precio del exportador con el importador

Haciendo uso de la teoría de las Matrices Genéricas de Michael Porter se señalan diferentes estrategias mediante la cual una empresa puede tener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo frente a otros, estas son enfoque, diferenciación o liderazgo en costos. La estrategia con los porcelanatos será de liderazgo en costos; esto quiere decir que los productos a ofrecer se caracterizarán por ser de los más económicos del mercado. Por lo mismo, el producto a ofrecer es un básico para cualquier casa de un estadounidense, es un gris rústico de piedra que tendrá el nombre que asigne el cliente, el formato propuesto es de 61x61 cm que será ofrecido con marca blanca; es decir, con la marca propia del distribuidor que se venderá bajo el Incoterm CFR Callao a \$ 7.00 el metro cuadrado.

Los productos chinos han sido conocidos por ser de los más económicos del mercado pero con bajísima percepción de calidad; además, hace poco el gobierno de Trump anunció subir al 25% los aranceles a importaciones provenientes de China, lo cual afecta a las baldosas también. El departamento de Comercio señaló que se aplicarán estas medidas debido a la sospecha de que fabricantes reciben subsidios injustos. (Sea News, International Shipping Magazine, 2019)

Las estrategias de precio suelen basarse en fijar precios en diferentes niveles, mayores, menores o iguales al precio de mercado dependiendo de la intención inicial y la imagen que se desee plasmar. Las tres estrategias más comunes son la penetración, alineamiento y selección. Se planteará al distribuidor MSI la estrategia de alineamiento ya que Master Tile busca colocar el porcelanato bajo un liderazgo en costos, con precios competitivos que sea del valor medio del mercado y que generen atracción al cliente para que finalmente elija la baldosa. El precio CFR Callao al distribuidor es \$ 7.00 por m².

Estrategia de promoción internacional

Las estrategias de promoción ayudan a conseguir un buen posicionamiento de la marca y dar a conocer las características más resaltantes del producto; por ello se considera como un recurso de marketing muy relevante. El objetivo principal es aumentar las ventas del mismo y atraer más clientes. Si bien se venderá bajo un Incoterm CFR Callao y el marketing estará principalmente hecho por los distribuidores consideramos relevantes los siguientes aportes como parte del trabajo en conjunto:

- Envío de muestras en sus contenedores para que puedan armar boards en sus tiendas, un board por tienda.
- Envío de imágenes en alta calidad de todas las caras del SKU seleccionado proporcionada por la fábrica.
- Envío de dos room scenes o ambientes por SKU seleccionado proporcionado por el fabricante.

Adicionalmente, la participación como visitante en una feria en Estados Unidos, eligiendo principalmente Coverings, feria sobre baldosas de cerámicos, porcelanatos, piedras, mármoles, mosaicos, listones, zócalos, entre otros. Esta se realiza todos los años entre el cuarto y quinto mes del año. Este 2019 la feria fue en Orlando del 09 al 12 de Abril, la siguiente será en New Orleans.

2.4 Balance del plan de Marketing y Comercialización Internacional

A continuación se detallarán las acciones y KPI's a analizar para el logro de objetivos el cual recae sobre el área comercial.

Tabla 2.4

Objetivos del plan de Marketing

Objetivos	Acción	KPI
Incrementar el volumen de ventas en 15% año a año	Ofertar porcelanato a más clientes o nuevos productos a cliente actual	Crecimiento de ventas: Venta año 5 – Venta año 1 / Venta año 1
Triplicar la cartera de clientes a 3 distribuidores como mínimo al término del quinto año	Presentación de catálogos virtuales, envío de piezas y misiones comerciales	Número de clientes nuevos – Número de clientes iniciales
Representar más del 2% en participación del mercado para el 2025	Impulsar venta proporcionalmente con incremento de participación en EE.UU	Incremento de % Mercado objetivo sobre el potencial
Asistir mínimo una vez al año en una feria de revestimientos en el mercado	Inscripción en ferias internacionales y programar viaje	Número de asistencia a ferias internacionales al año
Ofrecer mayor variedad de SKU's y formatos, tener un portafolio de mínimo 5 SKU's para el quinto año	Desarrollar mínimo 5 nuevos SKU's por año para ofrecer a clientes potenciales	Número de SKU nuevos – Número de SKU iniciales

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentará el resumen del presupuesto para los 5 primeros años el cual incluyen los gastos administrativos y en asistencias a ferias. Se ha utilizado como supuesto mantener el precio CFR en \$7 y el costo del fabricante en \$3 por metro cuadrado listo en puerto de origen. Así como el precio flat de \$40 por contenedor de comisión al agente de aduanas y \$800 el flete internacional. Entonces, se tiene que el precio en destino incrementa entre \$0.20 y \$0.45, dependiendo del puerto de destino y el transporte terrestre que tendrá en destino, lo cual hace que el precio en Estados Unidos sea de \$ 7.20 a \$ 7.45 el metro cuadrado el cual se encuentra en el rango bastante aceptable considerando que el precio en destino va entre \$9.50 y \$11.50 el m2.

Como análisis al proyecto se han estudiado dos conceptos relevantes que son los mencionados a continuación. El Valor Actual Neto, conocido como VAN es el cálculo de ingresos que tendrá la empresa, sus egresos e inversión, este resultado da un VAN de \$ 2,285,747.

Figura 2.2

Presupuesto en dólares

Presupuesto	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	3,729,600	4,289,040	4,932,396	5,672,255	6,523,094
Egresos	1,971,733	2,267,493	2,607,617	2,998,760	3,448,574
Ingreso neto	1,757,867	2,021,547	2,324,779	2,673,495	3,074,520
Otros gastos	25,000	25,000	35,000	35,000	35,000
Utilidad antes de impuestos	1,732,867	1,996,547	2,289,779	2,638,495	3,039,520
Impuesto a la renta 28%	485,203	559,033	641,138	738,779	851,066
Utilidad neta	1,247,664	1,437,514	1,648,641	1,899,717	2,188,454

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

- Estados Unidos es un mercado atractivo para hacer negocios por lo ilustrado en el perfil de país y particularmente el sector de la construcción crece constantemente, por lo cual la industria de baldosas se proyecta con crecimiento también.
- Los formatos más requeridos por los usuarios son los grandes tales como 61x61 cm, 61x120 cm. Así como visualmente, los rústicos de piedra son los favoritos por los usuarios, seguido por los marmolizados.
- El precio de mercado de las baldosas de porcelanatos en el formato 61x61 cm está en el rango de \$ 9.50 a \$ 11.50 el metro cuadrado.
- Los distribuidores mayoristas valoran trabajar con proveedores que puedan vender el producto bajo su marca de distribuidor; es decir, busca proveedores que puedan ofrecer marca blanca.

RECOMENDACIONES

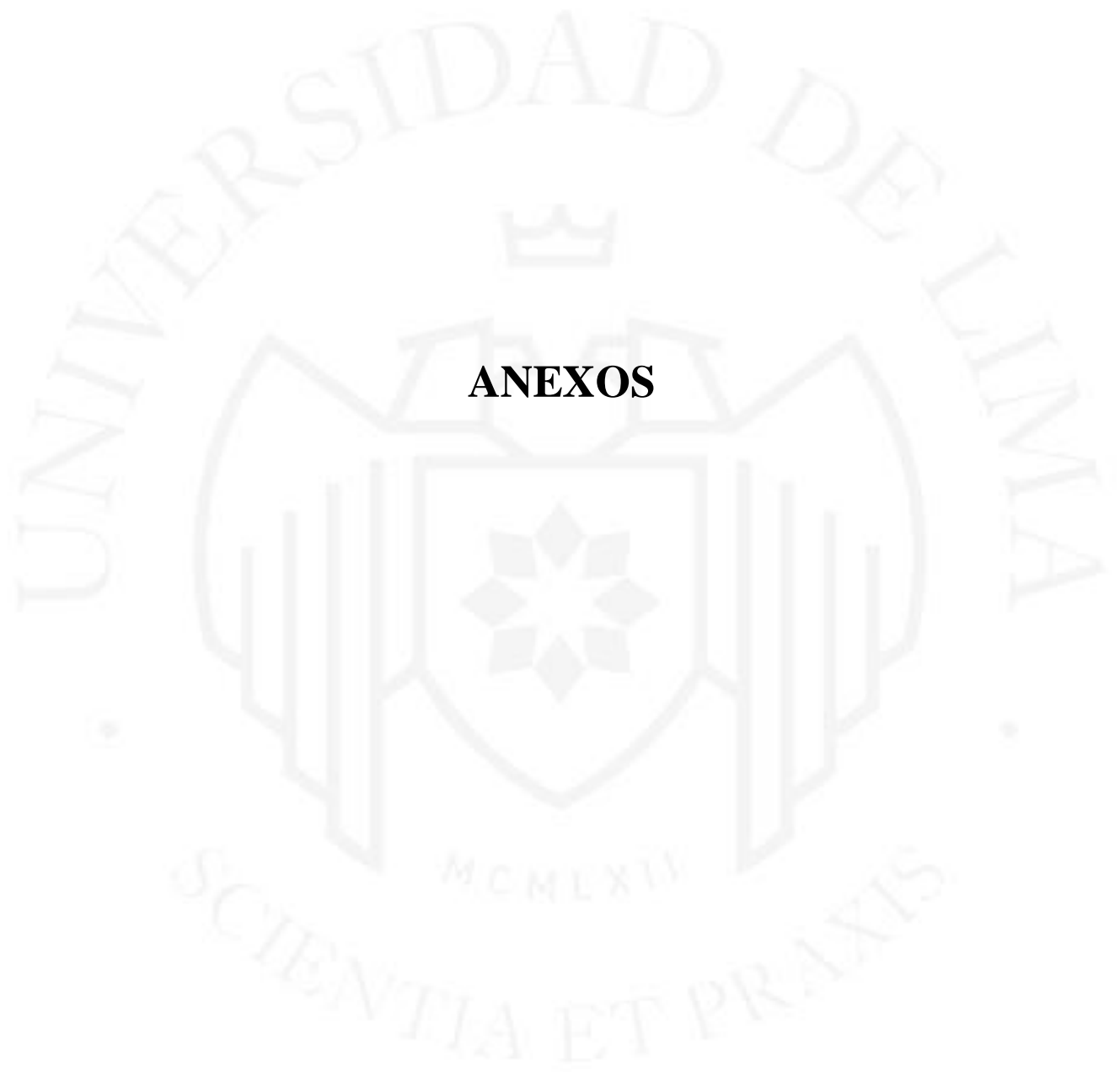
- Ofrecer porcelanato es conveniente en Estados Unidos ya que a nivel residencial es un producto que se demanda bastante, asimismo este producto se requiere en mayor volumen en las zonas más frías del país.
- Desarrollar más formatos y gráficas a clientes es necesario para poder incrementar el número de SKU con clientes ya sea en Mom&Pop's, distribuidores o grandes superficies.
- El precio CFR Callao para el distribuidor será \$7.00, este permite generar ganancias no solo en origen sino en destino y ser un producto competitivo en el mercado estadounidense.
- Resaltar con clientes que hay un servicio adicional en cada atención como facilitación de material para hacer boards por cada tienda, envío de imágenes en alta definición que pueden utilizar para su marketing y reportes de calidad que reflejan el estado del producto despachado.

REFERENCIAS

- Acuerdos Comerciales. (2019, Febrero 21). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=55&Itemid=78
- ANSI. (2019, Febrero 21). *ANSI*. Recuperado de https://www.ansi.org/about_ansi/introduction/introduction?menuid=1
- Associazione Costruttori Italiani Macchine Attrezzature per Ceramica. (2018). *World Production and Consumption of Ceramic Tiles*. Italia.
- ASTM International. (2019, Febrero 21). *ASTM International*. Recuperado de <https://www.astm.org/ABOUT/aboutASTM.html>
- Baraldi, L. (2017). The world's top 25 ceramic tile manufacturers. *ACIMAC*, 72-75.
- CNN. (2018, Enero 08). *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/economia/2018/01/08/los-sectores-de-construccion-y-manufactura-en-estados-unidos-se-elevan>
- Council on Environmental Quality. (2019, Febrero 22). *White House*. Recuperado de <https://www.whitehouse.gov/ceq/>
- France 24. (2019, Febrero 22). *Estados Unidos, el gran ausente en los temas medio ambientales del G7*. Recuperado de <https://www.france24.com/es/20180613-medio-ambiente-g7-acuerdo-paris>
- Geografía Estados Unidos*. (2019). Recuperado de <https://www.saberespractico.com/geografia/estados-de-los-eeuu-de-america/>
- Google images. (2019, Marzo 09). *Blank US Map with borders*. Recuperado de https://www.google.com/search?q=us+map&tbnm=isch&source=Int&tbs=ic:trans&sa=X&ved=0ahUKEwjvqdnmoPbgAhVPo1kKHejOD3kQpwUIHw&biw=1366&bih=608&dpr=1#imgc=8SeHL_9PpD4seM:
- Griese, B. (2019). Porcelain in the Ceramic Tile Industry. *Porcelain Tile Certification Agency*, 70,73.
- Human Rights Watch. (2019, Febrero 20). *Informe Mundial 2018*. Recuperado de <https://www.hrw.org/es/world-report/2018/country-chapters/313146>
- International Chamber of Commerce. (2019, Marzo 03). *Incoterm rules 2010*. Recuperado de <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-rules-2010/>
- International Commercial Terms. (2019, Marzo 03). *CFR – Cost and Freight*. Recuperado de <https://internationalcommercialterms.guru/incoterms-cfr/>

- Jenkins, M. (2019, Febrero 21). *MBA & Educación Ejecutiva*. Incae Business School. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/biblioteca/analisis/estados-unidos-la-locomotora-del-crecimiento-mundial-que-no-seguira-jalando-igua>
- La voz de los emprendedores. (2019, Febrero 24). *La voz de los emprendedores*. Recuperado de <https://www.pqs.pe/actualidad/noticias/guia-basica-que-es-el-drawback>
- Mutikani, L. (2018, Diciembre 18). *REUTERS*. Recuperado de <https://lta.reuters.com/articulo/economia-eeuu-casas-idLTAKBN1OH1FD>
- Office of Science and Technology Policy. (2019, Febrero 7). *America Will Dominate the Industries of the Future*. Recuperado de <https://www.whitehouse.gov/briefings-statements/america-will-dominate-industries-future/>
- Oficina Comercial de Perú en Miami. (2019, Febrero 26). *Tendencias del mercado de baldosas cerámicas en EE.UU.* Recuperado de <https://gestion.pe/economia/son-tendencias-mercado-baldosas-ceramicas-ee-uu-226699>
- Oficina Económica y Comercial de España en Washington. (2018). *Guía país: Estados Unidos*.
- PAMESA. (2019, Febrero 12). *PAMESA*. Recuperado de <https://www.pamesa.com/blog/producto/5-tendencias-ceramicas-en-2019/>
- Rae, H. (2019, Febrero 21). *Best Flooring From Consumer Reports' Tests*. Recuperado de <https://www.consumerreports.org/flooring/best-flooring-from-consumer-reports-tests/>
- Research & Markets. (2018). *Ceramic Tiles Market to 2025 - Global Analysis and Forecasts by Type*.
- Research & Markets. (2018). *Global Ceramic Tiles Market Report 2018*.
- Reuters. (2019, Mayo 13). *Peru 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/china-impondra-aranceles-productos-estados-unidos-valorados-us-60-000-millones-mndc-477875>
- Roldán, N. (2019, Marzo 09). *Economipedia*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- Roldán, P. N. (2019, Marzo 04). *Economipedia*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/marca-blanca.html>
- Santander. (2019, Febrero 21). *Tradeportal*. Recuperado de https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=38&memoriser_choix=memoriser#consumer
- Sea News. (2019, Junio 25). *Sea News*. Recuperado de <https://www.seanews.com.tr/us-government-exacts-antidumping-duty-on-chinese-ceramic-tiles/182582/>

- Sea News, International Shipping Magazine. (2019, Mayo 06). *Sea News, International Shipping Magazine*. Recuperado de <https://www.seanews.com.tr/us-government-exacts-antidumping-duty-on-chinese-ceramic-tiles/182582/>
- SUNAT. (2019, Febrero 21). *Aduanet*. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias>
- The Council of North America, Inc. (2018, Mayo 8). *2017 U.S. Ceramic Tile Industry Update*. Recuperado de https://www.tcnatile.com/component/content/index.php?option=com_content&view=article&id=321
- U.S. Customs and Border Protection. (2019, Febrero 22). *U.S. Customs and Border Protection*. Recuperado de <https://www.cbp.gov/>
- United States International Trade Commission. (2019, Febrero 21). *United States International Trade Commission*. Recuperado de <https://www.usitc.gov/tata/hts/bychapter/index.htm>
- White House. (2019, Febrero 21). *Office of Science and Technology Policy*. Recuperado de <https://www.whitehouse.gov/ostp/>
- World Bank. (21 de Enero de 2018). *Data Bank*. Recuperado de <https://databank.worldbank.org/data/source/world-development-indicators#>
- World Bank. (2019, Enero 31). *Doing Business Report*. Recuperado de http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf
- World Economic Forum. (2019, Enero 31). *The Global Competitiveness Report 2018*. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>



ANEXOS

Anexo 1. Ficha técnica

CHARACTERISTIC		ANSI A137.1 - 2012 PORCELAIN TILE	
1. Raw material		Clays, kaolin, feldspar, alumina, ceramic pigments, vitrifiable compound, bentonite, silicon dioxide, dolomite, ceramic frits, zirconium silicate, additives	
2. Properties		Porcelain Tile Specification	
		Minimum	Maximum
CALIBRATE D	Nominal Size (ASTM C499)	-3%	3%
	Caliber Range (ASTM C499)	-0.5% or -0.08 in (-1.5 mm)	0.5% or 0.08 in (1.5 mm)
	Warpage Edge (ASTM C485)	-0.75% or -0.08 in (-2.3 mm)	0.75% or 0.08 in (2.3 mm)
	Warpage Diagonal (ASTM C485)	-0.5% or -0.08 in (-2.0 mm)	0.5% or 0.08 in (2.0 mm)
	Wedging (ASTM C502)	-0.5% or -0.08 in (-2.0 mm)	0.5% or 0.08 in (2.0 mm)
ALL PRESSED FLOOR TILE	Thickness (ASTM C499)	N/A	Range: 0.04 in (1.02 mm)
	Visible Abrasion Resistance (ASTM C1027)	As reported	As reported
	Water Absorption (ASTM C373)	0%	0.50%
	Crazing Resistance (ASTM C424)	Pass	
	Chemical Resistance (ASTM C650)	As reported	As reported
	DCOF (Section 9.6)	0.42	
	Stain Resistance (ASTM C1378)	As reported	As reported
	Breaking Strength (ASTM C648)	Average \geq 250 lbf, {1.11 kN} / Individual \geq 225 lbf, {1.00 kN}	
3. Superficial Quality		<p>A minimum of 95% of tiles must be free of major defects that may affect an important area of the tiles.</p> <p>The quality levels to be met by ordering are as follows: Acceptance Quality Level (AQL), General Inspection Level I, according to ISO 2859-1. AQL 2.5% for major defects AQL 6.5% for minor defects</p> <p>General classification of defects: Major defect: Functional defect that reduce the usability or solidity of the product, as well as obvious visual defects that reduce the sale value of the product. Minor defect: Defects that are unlikely to reduce product use, but may nevertheless influence the sale.</p>	
4. Visible Abrasion Resistance (ASTM C1027)		<p>For Matt finish: Light and Medium Tone: Class III Dark Tone: Class II</p> <p>For Gloss finish: Light, Medium and Dark Tone: Class III</p>	
5. Shade		Each production is assigned a specific tone number which is correlative to the next productions, and the production is done based on standard the sample approved by the client.	
6. Packaging & Loading		All units will be adequately packaged, and constructed from suitability robust materials, such that it arrives to stores in a selleable condition. AQL 2.5% permissible for palletizing shade and caliber.	
7. Product Release		The release of the product will be done through the internal inspection of the manufacturer who will evaluate the Surface Quality under the defined standards. The product released from the factory is not subject to subsequent claims. Any non-conformance must be communicated before shipping.	

(continúa)

(continuación)

8. Recommendations	<p>FLOOR/WALL PORCELAIN TILES Variation in shade, texture and size are inherent to all tiling products. Floor/Wall pieces of this quality are classified by shade and size. Check that all boxes have the same shade and size/caliber coding before installation. Floor/Wall Porcelain Tiles have surface wear resistance. Traffic Intensity: Medium, High, Heavy or Super Heavy</p> <p>INSTALLATION Mix tiles from different boxes and rotate them for a more natural, non-repetitive appearance. Leave a grout joint of 3/16 inches when laying the tiles. Also consider expansion joints at subfloor/rendering level.</p> <p>MAINTENANCE Clean tiles with water and natural detergent (soapless) Use an additional cleaner in order to deep clean and/or remove waste materials (mortar, adhesive or grout) Do not use wax o abrasive products. Do not use brushes or metal spatulas. Acid cleaning should not be used on freshly installed tiles, since the acid will react with unfixed cement and can deteriorate the joints.</p>
9. Precautions	<p>The sand causes scratches on any type of surface (stone, ceramic, wood), for this reason, in the case of porcelain pavements special care must be taken especially in those with shiny surface. Check the correct handling, install and use the product according to the intensity of its use (traffic) and protect the income and bases of furniture and machines</p>
10. Warranty	<p>The manufacturer guarantees the quality of this product as long as the end user complies with the recommendations and precautions indicated in this document.</p>

Fuente: Fichas técnicas Celima (2019)
Elaboración propia.